

Науковий журнал

DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

2025, № 2

Scientific journal

DEVELOPMENT SERVICE
INDUSTRY MANAGEMENT

2025, Issue 2

Хмельницький 2025
Khmelnyskyi 2025

DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

SCIENTIFIC JOURNAL

Published since 2023 year

4 time a year

Khmelnyskyi, 2025, № 2 (10)

Establishers: Khmelnytskyi National University (Ukraine)

National Library of Ukraine named after V. Vernadsky

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/dsim>

The journal is included in scientometric databases:

Google Scholar <https://scholar.google.com.ua/citations?user=XZ66NF8AAAAJ&hl=uk>
Index Copernicus <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=126221>
CrossRef <http://doi.org/10.31891/dsim>

Editors

Nataliya HAVLOVSKA

doctor of economic sciences, professor, professor of the department of management and administration of Khmelnytskyi National University (Ukraine)

**Executive
secretary**

Ihor NESTORISHEN

docent of the department of tourism and hotel and restaurant business of Khmelnytskyi National University (Ukraine) (**J2, J3**)

Liudmyla KRYMCHAK

docent of the department of management and administration of Khmelnytskyi National University (Ukraine) (**D3, D7**)

Editorial board:

Tadeusz TROCIKOWSKI

European Startup Instytute (Poland)

Oleksandr NESTORENKO

Academy of Silesia (Poland)

Fariz AHMADOV

Azerbaijan State University of Economics (Azerbaijan)

Andrzej Marcel JANOWSKI

The Higher School of Business and Management,
Ciechanow (Poland)

Valentyna KHACHATRIAN

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University
of Trade and Economics (Ukraine)

Tetyana NESTORENKO

Berdiansk State Pedagogical University (Ukraine)

Olha HONCHAR

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Larisa LIUBOKHYNETS

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Yevhenii RUDNICHENKO

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Sergii MATIUKH

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Olena BABCHYNSKA

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University
of Trade and Economics (Ukraine)

Nila TYURINA

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Tatiana NAZARCHUK

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Nadiia VEDMID

State University of Trade and Economics

Natalia DOBRIANSKA

Polonia University (Poland),

Odesa National University of Technology (Ukraine)

Ganna SARKISIAN

Odesa National University of Technology (Ukraine)

Natalia PANKIV

Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Mariya LUSHCHYK

Lviv Polytechnic National University (Ukraine)

Ihor ZHURBA

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Ihor NESTORISHEN

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Tetjana TOMALJA

Khmelnyskyi National University (Ukraine)

Alona KLYMCHUK

Zhytomyr Polytechnic State University

Technical editor

Yurii KRAVCHYK

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Khmelnytskyi National University,
protocol № 13 from 15.05.2025**

Editorial board

address: Khmelnytskyi National University, Instytutaska str. 11, Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

☐ **+38 (067) 381 79 86**

e-mail: dsim@khnmu.edu.ua

web: <http://dsim.khnmu.edu.ua/>

Registered by the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting

Media ID: R30-03993

Decision of the National Council of April 25, 2024 No. 1373

DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

Засновано у 2023 році

Виходить 4 рази на рік

Хмельницький, 2025, № 2 (10)

Засновник:

Хмельницький національний університет (Україна)

Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського

<http://nbuv.gov.ua/j-tit/dsim>

Журнал включено до наукометричних баз:

Google Scholar

<https://scholar.google.com.ua/citations?user=XZ66NF8AAAAJ&hl=uk>

Index Copernicus

<https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=126221>

CrossRef

<http://doi.org/10.31891/DSIM>

Головний редактор

Наталія Іванівна ГАВЛОВСЬКА

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет (Україна)

Відповідальний
секретар

Ігор Васильович НЕСТОРИШЕН

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної
справи, Хмельницький національний університет (Україна) (J2, J3)

Людмила Анатоліївна КРИМЧАК

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет (Україна) (D3, D7)

Члени редколегії:

Тадеуш ТРОЦИКОВСКИ

Європейський інститут стартапів (Польща)

Олександр Васильович НЕСТОПЕНКО

Сілезька академія (Польща)

Фаріз АХМЕДОВ

Азербайджанський державний економічний
університет (Азербайджан)

Анджей Марцель ЯНОВСЬКИ

Вища школа Бізнесу і Менеджменту в Чеханові,
(Польща)

Валентина Валентинівна ХАЧАТРЯН

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
(Україна)

Тетяна Петрівна НЕСТОПЕНКО

Бердянський державний педагогічний університет

Ольга Іванівна ГОНЧАР

Хмельницький національний університет (Україна)

Лариса Сергіївна ЛЮБОХИНЕЦЬ

Хмельницький національний університет (Україна)

Євген Миколайович РУДНІЧЕНКО

Хмельницький національний університет (Україна)

Сергій Анатолійович МАТЮХ

Хмельницький національний університет (Україна)

Олена Іванівна БАБЧИНСЬКА

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського державного торговельно-економічного
університету (Україна)

Ніла Марківна ТЮРІНА

Хмельницький національний університет (Україна)

Тетяна Валеріївна НАЗАРЧУК

Хмельницький національний університет (Україна)

Надія Іванівна ВЕДМІДЬ

Державний торговельно-економічний університет (Україна)

Наталія Анатоліївна ДОБРЯНСЬКА

Полонський університет (Польща),
Одеський національний технологічний університет (Україна)

Ганна Овсепівна САРКІСЯН

Одеський національний технологічний університет (Україна)

Наталія Євгеніївна ПАНЬКІВ

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Марія Василівна ЛУЩИК

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Ігор Євгенович ЖУРБА

Хмельницький національний університет (Україна)

Ігор Васильович НЕСТОРИШЕН

Хмельницький національний університет (Україна)

Тетяна Станіславівна ТОМАЛЯ

Хмельницький національний університет (Україна)

Альона Олегівна КЛИМЧУК

Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

Технічний редактор

Юрій КРАВЧИК

Рекомендовано до друку рішенням

Вченої ради Хмельницького національного університету, протокол № 13 від 15.05.2025

Адреса
редакції:

Україна, 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, Хмельницький національний університет,
редакція журналу "DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT"

☐

+38 (067) 381 79 86

e-mail:

dsim@khmnu.edu.ua

web:

<http://dsim.khmnu.edu.ua/>

Зареєстровано Національною радою України з питань телебачення і радіомовлення. Ідентифікатор медіа : R30-03993

Рішення Національної ради від 25.04.2024 №1373

CONTENTS

STADNYK Valentyna, YOKHNA Vitaliy, GADZHUK Maksym, ROMANIV Ruslan PROACTIVE ADAPTABILITY AND SYSTEM PROPERTIES OF THE BUSINESS STRUCTURE AS DETERMINANTS OF THEIR STRESS RESISTANCE AND COMPETITIVENESS	6
PANKIV Natalia DEVELOPMENT OF TOURISM WITHIN THE TRANSBOUNDARY BIOSPHERE RESERVE «ROZTOCHCHIA»	16
Nataliia HAVLOVSKA, Yevhenii RUDNICHENKO STIMULATION AND MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS	30
HROMOVA Olga, POPSUI Oleksii IMPROVEMENT OF VINAGRODAR'S OPERATIONS BASED ON THE RESULTS OF COMPREHENSIVE MARKETING RESEARCH	37
NESTORISHEN Ihor, STELMAKH Julia, MARCHUK Dmytro CURRENT TRENDS OF TRANSFORMATION OF DEMAND ON THE MARKET OF TOURIST SERVICES IN UKRAINE	42
MATIUKH Sergii, KATKOVA Tetiana PECULIARITIES OF MARKETING MANAGEMENT IN TOURISM BUSINESS	48
RUDA Tatyana, KAPITANETS Svitlana EXPERIENCE OF APPLICATION OF THE COMMON TRANSIT PROCEDURE ON THE EXAMPLE OF LATVIA	53
ZHURBA Ihor ECONOMIC ASSESSMENT OF RECREATIONAL AND TOURIST RESOURCES OF KHMELNITSKY REGION IN NEW CONDITIONS OF MANAGEMENT	58

ЗМІСТ

СТАДНИК Валентина, ЙОХНА Віталій, ГАДЖУК Максим, РОМАНІВ Руслан ПРОАКТИВНА АДАПТИВНІСТЬ І СИСТЕМНІ ВЛАСТИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ЇХ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	6
ПАНЬКІВ Наталія РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В МЕЖАХ ТРАНСКОРДОННОГО БІОСФЕРНОГО РЕЗЕРВАТУ «РОЗТОЧЧЯ»	16
ГАВЛОВСЬКА Наталія, РУДНІЧЕНКО Євген СТИМУЛЮВАННЯ І МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У КОТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ	30
ГРОМОВА Ольга, ПОПСУЙ Олексій УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ФГ «ВІНАГРОДАР» НА ОСНОВІ РЕЗУЛЬТАТІВ КОМПЛЕКСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ	37
НЕСТОРИШЕН Ігор, СТЕЛЬМАХ Юлія, МАРЧУК Дмитро СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОПИТУ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	42
МАТЮХ Сергій, КАТКОВАТетян ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	48
РУДА Тетяна, КАПІТАНЕЦЬ Світлана ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕДУРИ СПІЛЬНОГО ТРАНЗИТУ НА ПРИКЛАДІ ЛАТВІЇ	53
ЖУРБА Ігор ЕКОНОМІКО - ГЕОГРАФІЧНА ОЦІНКА РЕКРЕАЦІЙНИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ ХМЕЛЬНИЇСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ	58

УДК 658.012

JEL classification: L26, M10, M13, L21, M20

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(1))**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ: НОВІ АСПЕКТИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ****КОРОЛЬ Володимир**

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

<https://orcid.org/0000-0001-7682-2121>e-mail: lv.korol@wunu.edu.ua

У проведеному дослідженні аналізується такий аспект менеджменту організацій, як економічна стійкість малого бізнесу. Визнано, що економічна стійкість підприємства є динамічним та багатограним явищем та розглядається як здатність підприємства адаптуватись до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для забезпечення стабільності і сталого розвитку. Доведено, що найбільш важливими складовими рівня економічної стійкості є внутрішні (фінансова, кадрова, ресурсна) та зовнішні (фактори зовнішнього середовища), які повинні оптимально інтегруватися для забезпечення стабільності і здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності та ризику. Ключовими принципами цієї системи є комплексність, адаптивність, реалістичність, ефективність та ін., що передбачають необхідність врахування всіх внутрішніх та зовнішніх умов та можливостей. Зокрема, визначено, що важливою є здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і гнучко адаптувати свою стратегію в залежності від обставин, які склались.

При цьому обґрунтовано, що основними завданнями процесу забезпечення рівня економічної стійкості є постійний моніторинг фінансового стану, прогнозування можливих загроз, а також розробка ефективних інструментів для підтримки стійкості підприємства. Саме тому, в роботі узагальнено сучасні та актуальні аспекти, а також обґрунтовано принципи та заходи управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу в умовах війни.

А отже, запропоновано управління економічною стійкістю розглядати через принципи системності, адаптивності, комплексності, безперервності, економічної обґрунтованості, оптимальності, відповідності умовам зовнішнього середовища та розробленим стратегічним заходам.

Ключові слова: управління економічною стійкістю, оцінка рівня економічної стійкості, методичні підходи до визначення економічної стійкості, принципи управління економічною стійкістю, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: NEW ASPECTS IN THE FIELD OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT**KOROL Volodymyr**Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
West Ukrainian National University

The study acknowledges that economic sustainability within an enterprise represents a dynamic and complex construct, defined as the organization's capacity to adapt to external environmental fluctuations while efficiently utilizing internal resources to maintain operational stability and foster long-term development. The research demonstrates that the core elements of economic resilience encompass both internal (financial, human, and material resources) and external (macro-environmental influences) factors, which must be strategically integrated to ensure the enterprise's viability under conditions of uncertainty and risk.

A well-structured economic sustainability management system is identified as a critical mechanism for maintaining organizational stability amid continuous environmental volatility. It is emphasized that economic sustainability should not be perceived as a static condition but rather as an ongoing, adaptive process necessitating regular review and responsiveness to changing circumstances.

The foundational principles guiding such a system include comprehensiveness, adaptability, pragmatism, and efficiency, which collectively mandate the consideration of all relevant internal and external determinants. The enterprise's ability to promptly respond to market dynamics and flexibly recalibrate its strategic trajectory is highlighted as a key factor of resilience. Furthermore, the management system's primary functions include continuous financial monitoring, the anticipation of potential threats, and the formulation of robust instruments to sustain enterprise stability.

The application of a systems-based approach, combined with adaptive management techniques, significantly enhances the potential to achieve higher levels of economic resilience in turbulent business environments. Evaluating the economic sustainability status of an enterprise is a pivotal managerial function, as it facilitates the identification of existing vulnerabilities and the assessment of actual prospects for advancement.

In this context, the study synthesizes current and relevant insights while proposing targeted strategies for managing the economic sustainability of small and medium-sized enterprises (SMEs), particularly under wartime conditions. Consequently, it advocates for the governance of economic sustainability to be grounded in the principles of systematicity, adaptability, integrality, continuity, economic rationality, optimality, alignment with environmental conditions, and strategic foresight.

Keywords: economic sustainability management, assessment of the level of economic sustainability, methodological approaches to determining economic sustainability, principles of economic sustainability management, mechanism for managing the economic sustainability of small and medium-sized businesses

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Малі та середні підприємства є ключовим елементом економічної структури ринкової економіки. Їх вагомий внесок у забезпечення економічної стабільності на національному рівні, сприяє формуванню фінансових ресурсів через наповнення державного бюджету, створюють робочі місця, а також задовольняють попит на товари та послуги, формуючи тим самим конкурентне середовище. Малий і середній бізнес відзначається високою адаптивністю до змін, швидко реагуючи на зміну умов ринку та динаміку соціально-економічних процесів, активно інтегруючи інноваційні процеси у виробництво та управлінську діяльність. Розвиток цього сектору економіки сприяє формуванню середнього класу, розвитку громадянського суспільства, зниженню рівня соціальної нерівності та соціальної напруги, а також стимулює демократизацію ринкових відносин і посилює соціальну стабільність. В умовах відкритої військової агресії, значна частина малих і середніх підприємств зазнала значних виробничих та фінансово-економічних втрат, зниження рівня економічної стійкості, що призвело до їх припинення діяльності та збільшення рівня безробіття. Тому в нинішніх реаліях постає нагальна необхідність розгляду механізму управління фінансовою стійкістю підприємств малого бізнесу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній економічній літературі представлено широкий спектр підходів до класифікації видів економічної стійкості підприємств, кожен з яких базується на певних класифікаційних ознаках, запропонованих різними дослідниками. Зокрема, Швиданенко Г.О. та Олексюк О.І. виокремлюють статичну та динамічну економічну стійкість підприємств [7]. Статичний підхід передбачає аналіз підприємства в умовах відсутності розвитку, за стабільної рівноваги його внутрішніх складових. Натомість динамічний підхід орієнтується на вивчення змін економічного суб'єкта в процесі переходу від одного стану до іншого, що супроводжується трансформацією окремих елементів системи та зміною їх взаємозв'язків.

У свою чергу, в наукових працях Муренко Т.О. пропонує класифікацію економічної стійкості підприємства відповідно до чинників впливу [4], виділяючи такі її види: внутрішня стійкість – визначається загальним фінансовим становищем підприємства, що забезпечує стабільно високі результати діяльності; основною вимогою є оперативне реагування на зміни внутрішніх і зовнішніх обставин та дій; зовнішня стійкість – характеризується стабільністю економічного середовища, в якому здійснюється діяльність підприємства, у контексті функціонування в рамках існуючої системи державного управління; загальна (цінова) стійкість – передбачає наявність позитивного сальдо грошових потоків підприємства, тобто перевищення обсягів надходжень над витратами.

У своїх дослідженнях Сарай Н. економічна стійкість розглядається в синергетичному поєднанні клієнтської бази, фінансової складової, навчання та розвитку та внутрішніх бізнес-процесів [2].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Враховуючи значну кількість наукових публікацій щодо механізму управління економічною стійкістю, розробленим заходам її зміцнення, невіршеними залишаються питання управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу, виявленню сучасних проблемних аспектів їх економічної стійкості, їх принципів та напрямків зміцнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення сучасних і актуальних аспектів, а також обґрунтування заходів менеджменту організацій у сфері управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу в умовах війни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Підприємництво розглядається як специфічний тип господарської діяльності, який передбачає певний рівень ризику, невизначеності та відповідальності. В межах цієї діяльності здійснюється ефективне поєднання ресурсів виробництва, реалізуються інноваційні процеси, а основною метою є не тільки розвиток власної справи, але й максимізація прибутковості. Малий і середній бізнес відіграє значну роль у формуванні національної економіки, оскільки є невід'ємною частиною економічної структури розвинених країн. Млі і середні підприємства оперативно реагують на зміни економічної ситуації, таким чином сприяючи стабільності та динаміці розвитку економіки в умовах ринкових перетворень.

У цьому контексті підприємці не лише використовують переваги спеціалізації власного бізнесу та залученість працівників, а й застосовують можливості, які надає виробнича кооперація, що дозволяє досягати більш ефективного використання виробничих ресурсів – таких як основні засоби, сировина, матеріали, інтелектуальні впровадження, паливо та енергетичні ресурси. Це також сприяє спільним науково-дослідним розробкам та розподілу ризиків.

В багатьох країнах підтримка малого підприємництва спрямована не стільки на пряме фінансування чи субсидування підприємств, скільки на забезпечення належних умов для їхнього стабільного функціонування. Основними механізмами підтримки є полегшення доступу до фінансових ресурсів через реалізацію гарантійних програм та створення комфортного середовища для бізнесу. Країни з високим рівнем розвитку підприємств малого бізнесу, наприклад, Швейцарія, мінімізують регуляторний тиск, спрощуючи систему регулювання та переглядаючи вимоги до малих і середніх підприємств, як у виробничій, так і в торговельній сферах, що наочно підтверджується практиками Великобританії.

У сучасних умовах господарювання діяльність бізнес-одиниць здійснюється в контексті надзвичайно високого рівня мінливості середовища. Функціонування промислових підприємств супроводжується безперервними трансформаціями економічного, політичного, технологічного, правового та соціального характеру. Такі зміни є як передбачуваними, так і непередбачуваними, що створює постійний стан невизначеності та підвищених ризиків. Перманентна нестабільність зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлює зростання актуальності питань забезпечення й підвищення економічної стійкості суб'єктів господарювання, яка розглядається як ключовий чинник їхньої адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку.

Особливої ваги проблема управління економічною стійкістю набуває у специфічних реаліях національної економіки. Підприємства малого бізнесу в Україні функціонують у середовищі багатовимірних викликів, що зумовлені, серед іншого, затяжними воєнними діями, економічною кризою, руйнуванням інфраструктури, зміною логістичних ланцюгів і втратою ринків збуту. У таких умовах економічна стійкість виступає не лише запорукою збереження базових виробничо-господарських процесів, але й фундаментом для подальшого стратегічного розвитку [1].

Втрати економічної стійкості можуть мати критичні наслідки, включаючи зниження конкурентних позицій на ринку, зменшення виробничого потенціалу, погіршення фінансово-економічних показників діяльності та, у крайніх випадках, ініціювання процесів банкрутства і ліквідації підприємств. З огляду на це, розробка й впровадження ефективних механізмів управління економічною стійкістю стає визначальним напрямом менеджменту, що спрямований на забезпечення стійкого функціонування підприємств у короткостроковій перспективі та їхнього інноваційного розвитку й модернізації в довгостроковому періоді.

Стійкість підприємств малого бізнесу є багатокомпонентним поняттям, що інтегрує сукупність внутрішніх і зовнішніх аспектів його функціонування. Внутрішні чинники відображають рівень здатності підприємства самостійно управляти власними ресурсами та виробничо-господарськими процесами з метою забезпечення стабільної ефективності та рентабельності діяльності. Зовнішні чинники акцентують увагу на спроможності підприємства своєчасно реагувати на виклики й використовувати можливості, що виникають у широкому бізнес-середовищі. Обидві групи чинників є взаємопов'язаними і взаємозалежними, їх гармонійна взаємодія сприяє посиленню загальної економічної стійкості підприємства [3].

Проведені нами дослідження свідчать про те що, з початком повномасштабної війни в Україні значно змінилася чисельність підприємств малого бізнесу. Зокрема, в порівнянні з 2020 роком, їхня кількість у 2022 році скоротилася майже на третину. Зменшення числа середніх підприємств становило 17 %, тоді як кількість малих підприємств знизилася на 31 %. Водночас, подібні тенденції були помітні ще до початку воєнних дій, зокрема щодо малих суб'єктів підприємництва.

Війна призвела до значних економічних втрат для численних компаній, чимало з яких припинили свою діяльність або переїхали в інші регіони країни, скориставшись можливістю релокації. Це спричинило різке зменшення обсягів виробництва та збуту, та помітно негативно позначилося на економічній ситуації в країні загалом. Дестабілізація малого бізнесу, а також зниження його ділової активності, відбилися на рівні зайнятості, що призвело до зростання рівня безробіття.

Дослідження, проведене в рамках проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» в грудні 2023 – січні 2024 років, виявило такі результати: до початку повномасштабного вторгнення помітна частина вітчизняного бізнесу (22,3 %) оцінювала свій фінансово-економічний стан як вкрай задовільний чи поганий. Наприкінці 2023 року ця частка зросла до 78,1 %. Лише 36,5 % підприємств малого бізнесу змогли продовжити свою діяльність під час війни, а 6 % призупинили її на період понад один рік. Найбільші втрати зазнали підприємства Східного та Південного регіонів України. На сході країни 18,2 % підприємств припинили свою діяльність на термін від 12 місяців і більше, на півдні цей показник становив 12,7 %. Найбільших втрат зазнали сектори будівництва, транспорту, громадського харчування та туризму, в той час як ІТ-сектор і сільське господарство постраждали менше [9].

За даними Національного інституту стратегічних досліджень, представники малого бізнесу виокремлюють низку проблем, що виникають у процесі взаємодії з державними органами. Зокрема, серед найбільш поширених труднощів можна виділити:

1. Блокування податкових накладних, з яким стикнулися 31,3 % підприємств. Хоча цей показник відносно знизився відповідно до попереднього періоду (44,2 %), він все ж залишається на першому місці серед проблем.
2. Проблеми з логістикою, що ускладнюються з часом. У листопаді 2023 року на це вказали 23 % респондентів, а у грудні цей показник зріс до 25 %.

3. Відмова державних органів у бронюванні ключових співробітників, яку зазнали 19,8 % підприємств [9].

Серед першочергових завдань, які підприємці вважають необхідними для вирішення, можна виокремити боротьбу з корупцією (66,7 %) та збільшення можливостей розширення кредитних ресурсів (42,4 %). Крім того, значна частина респондентів зазначила необхідність проведення судової реформи (36,4 %) та податкової реформи (32,5 %), запровадження е-бронювання (32,6 %), посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку Державної податкової служби та Бюро економічної безпеки (29,3 %), а також прискорення митних процедур (26,4 %).

Державна політика в умовах повномасштабної війни була орієнтована на активну підтримку малого бізнесу через застосування податкових преференцій, субсидованого кредитування та грантових програм.

Ключові завдання держави в контексті досягнення стійкого розвитку підприємств малого бізнесу включають низку стратегічних кроків, спрямованих на усунення основних перешкод та забезпечення достатніх можливостей для ефективної діяльності цього сектора.

1. Запобігання надмірному тиску з боку правоохоронних органів на бізнес та повне уникнення корупції у регуляторній сфері. Такі дії сприяють зменшенню економічних втрат і підвищенню сум надходжень до державного бюджету, що є критично важливим для стабільності економіки.

2. Реформування Державної митної служби України, що дає змогу залучення міжнародних експертів та консультантів з досвідом в галузі митного адміністрування для надання рекомендацій та сприяння реформуванню митної інфраструктури.

3. Покращення ефективності Бюро економічної безпеки, що має відповідати європейським стандартам. Важливим кроком є встановлення чітких якісних та кількісних критеріїв оцінки ефективності роботи цього органу.

4. Подолання перешкод для функціонування підприємств малого бізнесу включає ряд ініціатив, серед яких:

- Зміна підходу до застосування системи контролю за податковими накладними з імперативного на аналітичний.

- Встановлення граничного терміну блокування податкових накладних та підвищення порогу для реєстрації платників ПДВ.

- Гарантування збереження спрощеної системи оподаткування при мінімізації можливих зловживань, зокрема через законодавче визначення критеріїв для фрилансерів та зміни в фіскалізації ФОП 2-ї та 3-ї груп ЄП.

5. Розширення фінансування бізнесу та страхування ризиків, зокрема воєнних, є вагомим завданням для забезпечення стійкості підприємств, що постраждали від війни. Це включає збільшення шляхів для кредитування та отримання фінансування через міжнародні проекти і гранти.

6. Запровадження ефективної моделі електронного бронювання працівників, що дозволяє оперативно здійснювати бронювання від призову військовозобов'язаних, котрі активно працюють на забезпечення обороноздатності країни.

7. Розвиток міжнародної торгівлі для МСП, що сприятиме розширенню їх участі в глобальних економічних процесах, сприяючи диверсифікації ринків збуту і зміцненню економічної стабільності.

8. Створення системи підтримки підприємництва в зонах можливих бойових дій та на деокупованих територіях. Це включає надання необхідної допомоги для відновлення та розвитку підприємств у таких регіонах.

9. Підвищення прозорості та розширення можливостей реалізації бюджетних програм підтримки бізнесу через впровадження моніторингу і контролю за ефективністю витрачання коштів, виділених на ці програми.

10. Розвиток ринку праці через впровадження інструментів, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на ринкові зміни та потреби в робочій силі.

11. Реалізація стратегій з розвитку робочих місць та забезпеченні умов належного рівня праці на національному, регіональному та місцевому рівні. Ці стратегії мають на меті забезпечити високий рівень зайнятості та стимулювати економічне зростання [9].

Здійснення цих заходів дозволить не тільки зберегти стійкість підприємств малого бізнесу в умовах війни, але й сприятиме сталому економічному розвитку та формуванню міцної основи для післявоєнного відновлення та розвитку України.

Враховуючи негативні події, які нині супроводжують підприємства малого бізнесу досягнення належного рівня економічної стійкості можливе за умов досягнення наступних принципів (рис 1.). Принципи управління економічною стійкістю підприємства є цільовими орієнтирами, що забезпечують належне функціонування та можливий розвиток суб'єкта господарювання в умовах невизначеності та змін зовнішнього середовища.

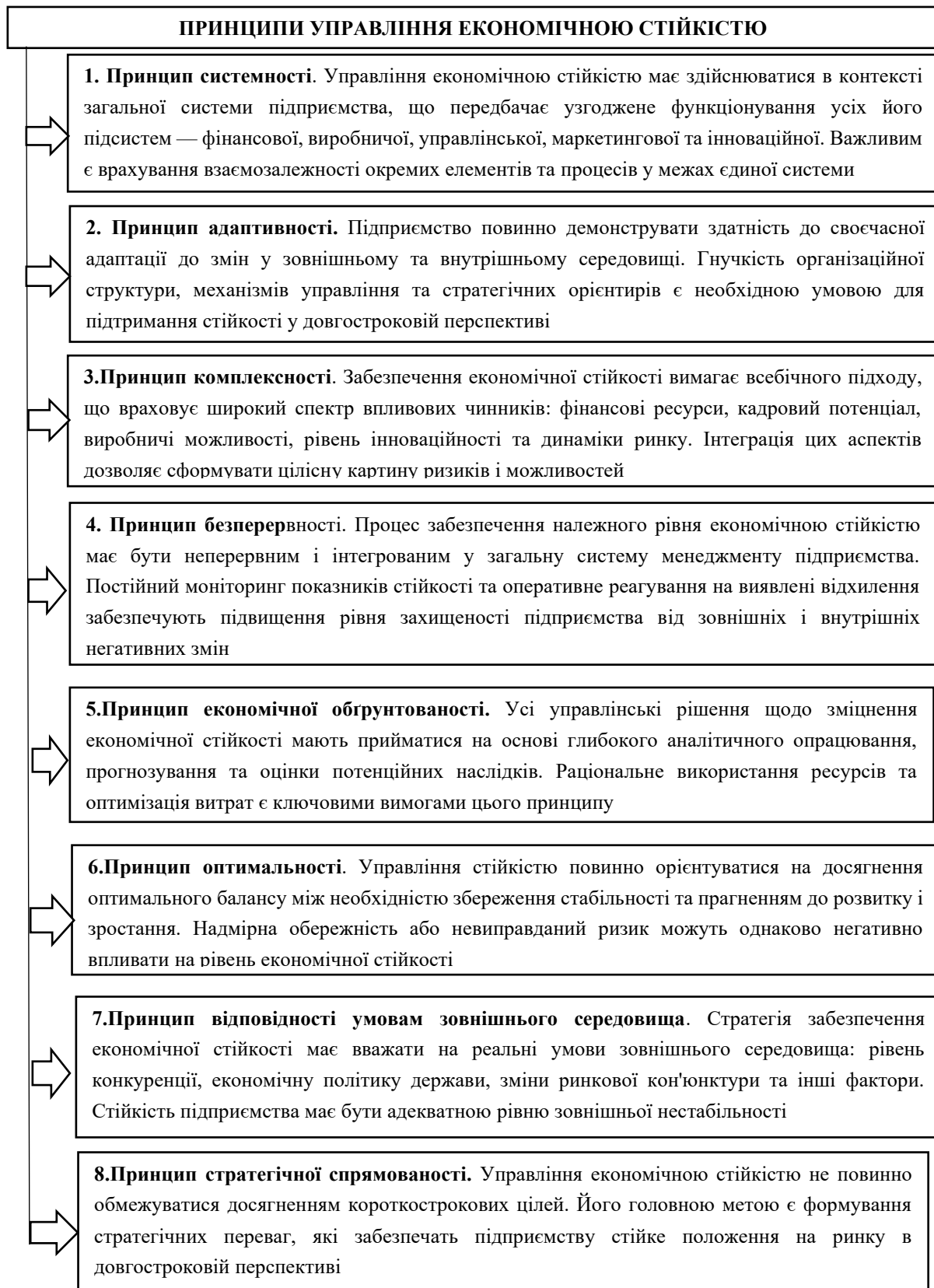


Рис 1. Принципи управління економічною стійкістю

Враховуючи розглянуті нами принципи, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу можемо розглядати через етапи, розрахунок узагальнюючого показника фінансової стійкості, окреслення стратегій розвитку підприємств малого бізнесу, прогнозування рівня та розробку рекомендацій щодо забезпечення належного рівня економічної стійкості (рис.2) [2, 4].

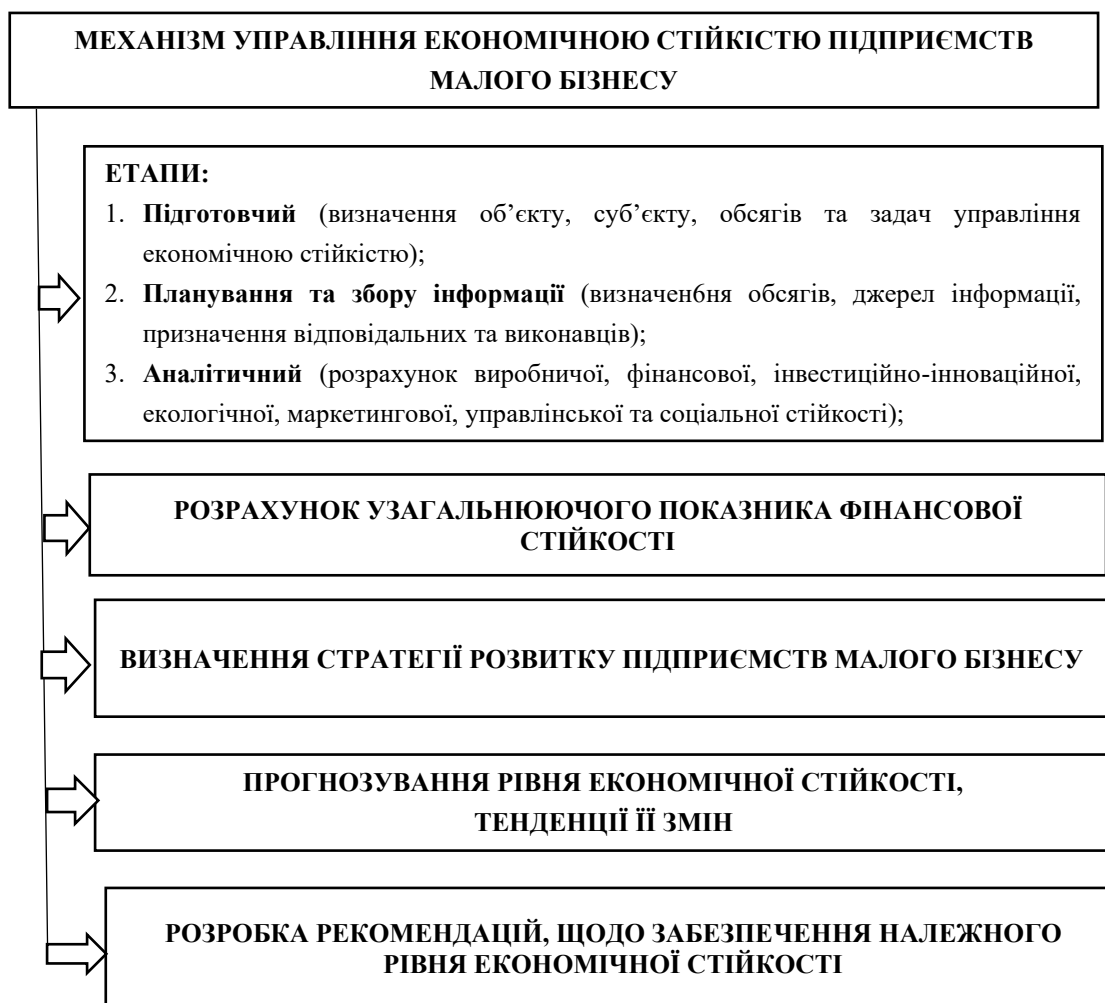


Рис. 2. Механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу

Система управління економічною стійкістю повинна не лише ґрунтуватися на дотриманні визначених принципів, а й реалізовувати комплекс конкретних завдань, які забезпечують стабільність його функціонування в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів [20; 23].

1. Здійснення систематичного аналізу фінансового стану підприємства та визначення його економічного потенціалу. Регулярний аналіз фінансово-економічних показників підприємства дозволяє об'єктивно оцінити його поточний стан, виявити слабкі місця в діяльності та визначити напрями підвищення ефективності використання ресурсів. Це створює підґрунтя для формування обґрунтованої політики управління економічною стійкістю.

2. Оцінка рівня залежності підприємства від зовнішніх факторів впливу. Визначення ступеня впливу економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників сприяє розумінню зовнішньої вразливості підприємства та дозволяє розробити заходи щодо зниження залежності від негативних змін у макроекономічному середовищі.

3. Прогнозування потенційних причин можливої втрати стійкості. Аналіз динаміки внутрішніх процесів і тенденцій зовнішнього середовища дозволяє заздалегідь виявити можливі загрози економічній стабільності підприємства та розробити превентивні заходи щодо їх мінімізації.

4. Формування спроможності підприємства до протидії дестабілізуючим факторам. Підприємство має розробляти і впроваджувати адаптивні стратегії, здатні забезпечити оперативне реагування на негативні впливи. Здатність протистояти дестабілізаційним чинникам є визначальним критерієм рівня економічної стійкості.

5. Ідентифікація ефективних інструментів і розроблення механізмів нейтралізації загроз. Пошук і впровадження дієвих методів нівелювання ризиків, таких як диверсифікація діяльності, створення резервних фондів, страхування ризиків, дозволяють підтримувати стабільність функціонування підприємства за умов зростання невизначеності.

6. Моніторинг загроз економічній стійкості підприємства. Постійне відстеження зовнішніх та внутрішніх змін, що можуть вплинути на стабільність підприємства, дає змогу своєчасно виявляти критичні загрози та оперативно коригувати управлінські рішення для їх усунення або мінімізації наслідків.

7. Постійне вдосконалення інструментів, механізмів і шляхів забезпечення економічної стійкості. Удосконалення системи управління економічною стійкістю повинно бути безперервним процесом, орієнтованим на впровадження новітніх підходів, технологій і методик, що відповідають динаміці змін у ринковому середовищі та розвитку підприємства.

Управління економічною стійкістю підприємства передбачає застосування різноманітних методичних підходів, що дозволяють комплексно аналізувати і вирішувати проблеми, пов'язані з підтриманням стабільного функціонування організації в умовах постійних змін. Основними методичними підходами є:

1. Системний підхід. Цей підхід розглядає підприємство як інтегровану систему, в рамках якої всі компоненти (виробничі, фінансові, кадрові, інформаційні) взаємодіють і взаємопов'язані. Системний підхід в управлінні економічною стійкістю передбачає координацію усіх елементів підприємства з метою забезпечення його стабільності та здатності до адаптації в умовах мінливого середовища.

2. Комплексний підхід. Методика передбачає всебічне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які можуть вплинути на економічну стійкість підприємства. Комплексний підхід включає інтеграцію фінансових, організаційних, маркетингових, виробничих та інноваційних аспектів, що дає змогу сформулювати стратегію, яка забезпечує стійкість підприємства у всіх напрямках його діяльності.

3. Прогностичний підхід. Цей підхід зосереджений на прогнозуванні можливих ризиків і загроз, які можуть поставити під сумнів економічну стійкість підприємства. Прогнозування дає змогу заздалегідь визначити фактори, що можуть викликати кризові явища, та розробити ефективні механізми для їх нейтралізації.

4. Ресурсний підхід. Орієнтується на ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства: фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних. Управління економічною стійкістю за допомогою ресурсного підходу передбачає оптимізацію ресурсної бази підприємства та максимізацію результативності їх використання для забезпечення сталого розвитку.

5. Функціональний підхід. Цей підхід акцентує увагу на чіткій організації функцій управління, які безпосередньо впливають на забезпечення економічної стійкості: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Використання функціонального підходу сприяє належному виконанню кожної окремої функції, що в свою чергу зміцнює загальну стійкість підприємства.

6. Антикризовий підхід. Антикризовий підхід орієнтований на своєчасне виявлення кризових ситуацій і розроблення заходів для їх запобігання або мінімізації наслідків. У рамках цього підходу підприємство повинно мати стратегії для кризового управління, реструктуризації виробничих процесів та оперативного реагування на економічні потрясіння.

7. Інноваційний підхід. Фокусуючись на використанні новітніх технологій та інноваційних управлінських практик, цей підхід допомагає підприємству підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість на ринку. Впровадження інновацій сприяє оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змінних умов.

8. Стратегічний підхід. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування та реалізацію стратегій, які забезпечують стабільність і розвиток підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Це включає формування стійкої стратегії, яка дозволяє підприємству зберігати своє конкурентне становище на ринку та ефективно реагувати на можливі ризики.

Отже, механізм управління економічною стійкістю підприємств малого бізнесу має ґрунтуватися на системному аналізі всіх напрямів його діяльності та комплексній оцінці фінансово-економічного стану. Він повинен враховувати специфіку функціонування підприємства в умовах наявного ресурсного забезпечення, а також передбачати безперервний моніторинг факторів, що впливають на його економічну стійкість. У контексті ринкової економіки стабільний розвиток підприємства значною мірою визначається рівнем його стійкості. Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем нестабільності, що проявляється у трансформації форм власності, руйнуванні вертикальних інтеграційних зв'язків, зростанні ролі горизонтальних зв'язків, а також посиленні невизначеності щодо фінансового стану суб'єктів господарювання.

Економічна стійкість забезпечує підприємствам малого бізнесу можливість ефективно функціонувати в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснювати гнучке управління фінансовими потоками, а також підтримувати безперервність виробничих і збутових процесів. Здатність підприємства зберігати стійкість за наявності негативного впливу зовнішніх факторів виступає ключовим стратегічним завданням, від реалізації якого залежить його довгострокова конкурентоспроможність та економічна життєздатність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Необхідність подальших заходів для створення сприятливих умов для відновлення та розвитку малого бізнесу підтверджується його стійкістю та здатністю в умовах складної воєнної ситуації виконувати важливі соціально-економічні функції. Наразі розвиток цього сектору економіки значною мірою залежить від

ефективності рішень органів державної влади. Важливим завданням є оперативна реакція на зміни в економічному середовищі, правильний вибір інструментів і методів контролю та підтримки, що допоможуть подолати перешкоди і виклики, які постають перед середнім і малим бізнесом. Це, в свою чергу, сприятиме забезпеченню стабільного функціонування бізнесу, зміцненню економічної стійкості країни під час війни та закладанню основ для створення економічно сильної України в майбутньому.

Література

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Алещенко В. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. №12. С. 30-34. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf
2. Сарай Н. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>
3. Стащенко Ю.В., Гавриловський О.С. Особливості розвитку та функціонування малого бізнесу в умовах інтенсифікації глобалізаційних процесів. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 6. С. 152-156. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/28.pdf
4. Муренко Т. О. Аналіз економічної стійкості підприємства в сучасних умовах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013 рік. Вип. 2 (49), ч.2. С.120–126.
5. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>
6. Торохтій Б. Г. Методичний підхід до управління економічною стійкістю підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13>
7. Швиданенко Г.О., Олексюк О.І. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002, 192 с.
8. Яковенко С. Л., Власенко Т. Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства – запорука успішного бізнесу. Регіональна економіка та управління. 2018. Вип. 2 (20). С. 102–105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
9. Яценко Л. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць. Національний інститут стратегічних досліджень. 17.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

References

1. Hrynyk T., Gviniasvili T., Aleshchenko V. Strategic management as an element of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic stability of an enterprise. *Economy and State*. 2021. No. 12. P. 30-34. Retrieved from : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2021/7.pdf
2. Sarai N. Strategy for managing the economic stability of a commercial enterprise. *Economy and Society*. 2022. Issue 44. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1779/1715>
3. Stashenko Yu.V., Gavrylovskiy O.S. Peculiarities of development and functioning of small and medium-sized businesses in the context of intensification of globalization processes. *Market infrastructure*. 2021. Issue 6. P. 152-156. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/28.pdf
4. Murenko T. O. Analysis of the economic sustainability of an enterprise in modern conditions. *Bulletin of socio-economic research*. 2013. Issue 2 (49), part 2. P. 120–126.
5. Murovana T. Domestic entrepreneurship in martial law: main trends and methods of support. *Economy and society*. 2023. Issue. 47. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144>
6. Torokhtiy B. G. Methodical approach to managing the economic stability of enterprises. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Volume 6. No. 3. Retrieved from: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-3-13>
7. Shvydanenko G.O., Oleksiuk O.I. Modern technology for diagnosing the financial and economic activity of an enterprise: monograph. Kyiv: KNEU, 2002, 192 p.
8. Yakovenko S. L., Vlasenko T. Yu. Effective management of the economic stability of an enterprise is the key to successful business. *Regional Economics and Management*. 2018. Issue 2 (20). P. 102–105. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
9. Yatsenko L. Problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs. *National Institute for Strategic Studies*. 05/17/2024. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>

УДК 658.5

JEL classification: G30, L20, M19, O10

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(2))

ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

КРАЄВСЬКА Аллакандидат економічних наук, доцент, декан факультету менеджменту та інформаційної безпеки
Вінницький національний технічний університет<https://orcid.org/0000-0003-2812-6986>e-mail: kraevska@vntu.edu.ua**ЯБЛОНСЬКИЙ Євген**

аспірант

Вінницький національний технічний університет

<https://orcid.org/0009-0007-4352-7039>

У статті розкрито сутність та сучасні підходи до процесного управління підприємством як стратегічного інструмента підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності організацій. Досліджено концептуальні основи процесного підходу, проаналізовано наукові погляди провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників на природу бізнес-процесів і механізми їх інтеграції в управлінську систему. Охарактеризовано ключові етапи процесного управління: ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів. Встановлено взаємозв'язок між структурою бізнес-процесів та досягненням стратегічних цілей підприємства. Особливу увагу приділено сучасним тенденціям розвитку процесного управління у контексті цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій. Узагальнено результати наукових досліджень і визначено практичну цінність процесного підходу для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процеси, управлінська система, ефективність, оптимізація, конкурентоспроможність, BPM, цифрова трансформація.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE MANAGEMENT SYSTEM: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PROSPECTS

KRAIEVSKA Alla, YABLONSKY Yevhen

Vinnytsia National Technical University

The article explores the theoretical and methodological foundations of business process management (BPM) as a modern approach to enterprise governance aimed at enhancing efficiency, adaptability, and competitiveness in a dynamic market environment.

The study examines the evolution of the process-based management paradigm, emphasizing its systemic and integrative nature. Particular attention is paid to the interpretation of business processes by prominent scholars and to the mechanisms of their identification, modeling, analysis, improvement, and control as fundamental stages of BPM implementation.

The paper synthesizes the viewpoints of both international and Ukrainian researchers, whose contributions shaped the conceptual landscape of process-oriented management. Furthermore, the study outlines current trends in BPM development, such as digital transformation, customer-centricity, process automation, and the increasing role of analytics in decision-making. It is argued that the process approach allows organizations to optimize resource utilization, reduce transaction costs, improve product and service quality, and enhance client satisfaction.

The interrelation between business process structures and the strategic objectives of enterprises is analyzed in detail. It has been established that process management is an integrated mechanism for implementing the enterprise strategy through specific processes, which allows to move from declarative strategic management to its practical implementation.

The article concludes that process management constitutes a vital management technology, enabling enterprises to maintain flexibility and resilience, achieve operational excellence, and sustain long-term growth in the face of market volatility and technological change.

Keywords: business process management, BPM, enterprise efficiency, process optimization, strategic management, digital transformation, process modeling, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 27.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, швидкий розвиток технологій, зміни в споживчих вподобаннях та зростаюча конкуренція. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані на функціональні структури, виявляються недостатньо ефективними.

Процесне управління, яке фокусується на управлінні бізнес-процесами, дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни, забезпечувати якість продукції та послуг, а також підвищувати

задоволеність споживачів. Впровадження процесного підходу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності. Таким чином, стабільне управління бізнесом забезпечує баланс між економічними інтересами підприємства та глобальними потребами сталого розвитку країни.

Для українських підприємств потреба у переході до процесно-орієнтованих моделей є ще більш нагальною у зв'язку з потребами у відновленні після кризи, інтеграції до глобальних економічних ланцюгів і забезпеченні сталого розвитку в умовах невизначеності. Проблематика полягає в тому, що більшість організацій мають фрагментарне уявлення про внутрішні процеси, що ускладнює їхню адаптацію до змін, впровадження інновацій і оперативне прийняття рішень. В цьому контексті процесне управління розглядається як дієвий підхід до перебудови підприємств на засадах прозорості, відповідальності та орієнтації на результат.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед науковців, які сформували наукову платформу процесного управління, доцільно виділити зарубіжних дослідників М. Хаммера, Т. Давенпорта, П. Хармона, М. Розмана, Марсело ла Роса, Я. Мендлінга та інших, а також українських науковців О. Губського, Ю. Бажала, М. Потапенка, В. Геєця, О. Амошу, Н. Андрушкевич, Н. Чен, В. Подібка, В. Титикала, Є. Карпенка, А. Бортніка, О. Гудзь, О. Іванілову та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

При цьому багато підприємств стикаються з труднощами в ідентифікації та картографуванні власних бізнес-процесів, особливо в умовах хаотичної організаційної структури або неформалізованої системи прийняття рішень. Це ускладнює аналіз та подальшу оптимізацію процесів, а також знижує ефективність впровадження процесного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розкриття сутності процесного управління як сучасної управлінської парадигми, вивчення взаємозв'язку між бізнес-процесами та процесним управлінням, а також обґрунтування необхідності впровадження процесного управління як чинника підвищення ефективності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процесне управління підприємством характеризує сучасну концепцію організації господарської діяльності, що полягає у цілеспрямованому вдосконаленні внутрішніх процесів задля досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності функціонування та посилення конкурентних позицій на ринку. Цей підхід ґрунтується на інтеграції принципів системного та процесного мислення, що передбачає розгляд підприємства не як сукупності окремих функціональних підрозділів, а як єдиної динамічної структури, що функціонує через взаємопов'язані бізнес-процеси, кожен з яких створює певну цінність для кінцевого споживача.

У центрі уваги процесного управління перебуває ідентифікація, моделювання, аналіз, вдосконалення та контроль бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію місії та досягнення цілей організації. Саме процесний підхід дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оперативно реагувати на потреби споживачів, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та підвищувати ефективність використання ресурсів. У цьому контексті процесне управління не лише підвищує функціональну ефективність, але й слугує фундаментом для стратегічної трансформації підприємства.

Формування концепції процесного управління має глибоке теоретичне підґрунтя, що розпочалося ще у першій половині ХХ століття й було пов'язане з еволюцією управлінської думки. Основоположні ідеї, які сьогодні асоціюються з процесним підходом, виникли у працях класиків менеджменту – Фредеріка Тейлора, Анрі Файоля, а пізніше – Едварда Демінга та Джозефа Джурана. Так, Тейлор акцентував увагу на стандартизації операцій і науковій організації праці, що є передумовами раціонального виконання повторюваних дій, тобто процесів. Демінг, своєю чергою, запропонував модель безперервного покращення як основу для управління якістю, що лягло в основу майбутніх підходів до оптимізації бізнес-процесів [1-4].

Справжня інституціоналізація процесного підходу в управлінні розпочалася у 1980-1990-х роках, коли в практиці управління підприємствами почали активно застосовувати поняття «бізнес-процес» (business process) та впроваджувати концепції реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), запропоновані М. Хаммером та Д. Чампі. Науковці зазначили, що для досягнення радикальних покращень у таких показниках, як витрати, якість, обслуговування і швидкість, підприємства мають відмовитися від традиційної функціональної структури і перейти до організації навколо процесів [5].

У подальшому концепція BPR була розвинена та модифікована у бік більш поміркованих підходів – зокрема, через моделі TQM (Total Quality Management), Lean Management, Six Sigma, які, на відміну від процесного управління, робили наголос не на радикальному «ламанні» процесів, а на їх поступовому

вдосконаленні шляхом усунення втрат, дефектів та неефективності. Ці методології стали основою сучасної парадигми BPM (Business Process Management), яка сформувалася у 2000-х роках та об'єднала у собі концептуальні, методичні та інструментальні підходи до управління бізнес-процесами у рамках цілісної системи.

У європейському та світовому академічному просторі процесне управління наразі визнається міждисциплінарною сферою досліджень, що охоплює управління, інформаційні технології, інженерію та організаційну теорію. Дослідники, зокрема Я. вон Брокке, Я. Мендлінг, М. Думас та інші, систематизували основи цієї сфери у своїх підручниках, що нині стали канонічними [6-7]. Водночас розроблено концептуальні рамки, такі як життєвий цикл процесного управління, які дозволяють структурувати процесне управління у вигляді послідовних фаз – від ідентифікації та моделювання до впровадження, моніторингу й оптимізації процесів.

У вітчизняному науковому середовищі інтерес до процесного підходу активізувався з початку 2000-х років у контексті запровадження систем управління якістю (зокрема ISO 9001:2000 і подальших редакцій). Одними з перших українських дослідників, які адаптували ідеї процесного управління до вітчизняних умов, були О. Губський, Ю. Бажал, М. Потапенко, які наголошували на необхідності трансформації функціональних структур підприємств у процесно-орієнтовані системи [8]. Згодом до розвитку тематики долучилися також В. Гесць, О. Амоша, Н. Андрушкевич, які розглядали процесне управління як ключовий компонент організаційного розвитку й інноваційної активності підприємств [9].

Сьогодні в українській науці процесне управління розглядається як критично важлива складова сучасного управлінського мислення, що дає змогу ефективно синхронізувати стратегічні цілі підприємства з його операційною діяльністю. Попри певні інституційні та ресурсні обмеження, у багатьох компаніях поступово формуються умови для впровадження процесного підходу, особливо в умовах цифровізації, інтеграції до глобальних ланцюгів вартості та необхідності забезпечення прозорості в управлінні.

Таким чином, історія розвитку процесного управління демонструє поступову еволюцію від технократичного уявлення про ефективність до цілісного, системного бачення діяльності підприємства як динамічної мережі взаємозалежних процесів. Це підкреслює важливість подальших досліджень у цьому напрямі, орієнтованих не лише на концептуальне уточнення термінології, а й на розробку прикладних інструментів і моделей, адаптованих до специфіки української економіки.

Різні науковці пропонують власне бачення сутності процесного підходу. Так, за твердженням Н. В. Андрушкевич, Н. О. Чен та В. В. Подібки, процесне управління – це метод управління, який акцентує увагу на постійному вдосконаленні бізнес-процесів, що забезпечує зростання загальної ефективності організації [10]. Автор В. С. Титикало трактує процесно-орієнтоване управління як засіб формалізації функціонування підприємства шляхом чіткої побудови логіки виконання завдань, що забезпечує узгодженість і цілеспрямованість дій персоналу [11]. Є. Карпенко, у свою чергу, визначає процес як упорядковану послідовність взаємопов'язаних операцій, які повторюються в межах певної технології й трансформують ресурси в продукти або послуги, що несуть цінність для споживача [12]. Дослідник А. М. Бортнік робить наголос на тому, що процесний підхід дає змогу зменшити транзакційні витрати, оптимізувати використання ресурсів і орієнтувати діяльність підприємства на задоволення потреб клієнтів, що є запорукою його стійкого розвитку [13].

На практиці застосування процесного підходу до управління підприємством забезпечує не лише поліпшення внутрішньої організації, а й формування нової управлінської культури. Систематичний аналіз та вдосконалення процесів дозволяють зменшити витрати на виконання операцій, мінімізувати кількість помилок і дефектів, скоротити тривалість виробничого циклу, а також підвищити прозорість та контрольованість дій усіх учасників процесу. Це створює сприятливе середовище для впровадження інновацій, швидкого реагування на ринкові виклики та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

У світлі інтенсифікації конкуренції та прискорення темпів технологічного розвитку, процесне управління дедалі більше визнається як один із провідних чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Його практичне впровадження охоплює комплекс етапів: від виявлення й ідентифікації ключових процесів, через їх моделювання й аналіз, до впровадження змін і постійного моніторингу ефективності. Саме завдяки процесному управлінню підприємство здатне не тільки забезпечувати стабільне функціонування, але й нарощувати потенціал до розвитку й інновацій.

Важливо зазначити, що процесне управління забезпечує не лише організаційні переваги, а й створює стратегічну цінність. Через ефективне використання ресурсів, інтеграцію діяльності між структурними підрозділами та фокус на створенні цінності для клієнта, підприємство може ефективніше позиціонувати себе на ринку. Таким чином, процесне управління виступає інтегрованим механізмом реалізації стратегії підприємства через конкретні процеси, що дає змогу перейти від декларативного стратегічного управління до його практичного втілення.

У рамках сучасної концепції управління підприємством, бізнес-процеси розглядаються як базові структурні одиниці, на яких ґрунтується діяльність організації. Вони становлять логічно впорядковану сукупність дій, спрямованих на досягнення певного результату, що має цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів. Водночас процесне управління забезпечує інституціоналізовану рамку для виявлення, опису,

оптимізації та контролю цих бізнес-процесів, перетворюючи їх на об'єкт безперервного вдосконалення. Таким чином, між бізнес-процесами та процесним управлінням існує тісний функціональний зв'язок: перші формують об'єкт управлінської дії, тоді як друге визначає методологію її здійснення [14].

Цей взаємозв'язок підкреслює необхідність інтегрованого підходу до аналізу, коли ефективність окремих процесів оцінюється не ізольовано, а в межах загальної системи створення цінності. Результативне процесне управління потребує чіткої карти бізнес-процесів, яка дозволяє встановити критичні точки впливу та зони оптимізації. Таким чином, управлінська увага переноситься від структурної організації до динаміки операцій, що протікають між підрозділами та визначають кінцевий результат діяльності підприємства.

Методологія процесного управління передбачає використання комплексу аналітичних, діагностичних і проектних методів. Зокрема, для ідентифікації бізнес-процесів широко застосовуються методи процесного моделювання, серед яких найбільш поширеними є BPMN (Business Process Model and Notation), IDEF0, EPC та UML. Вони дозволяють створити візуальні схеми поточних процесів, що є передумовою для їх ефективного аналізу [15]. Далі відбувається етап діагностики, який включає застосування методів функціонального аналізу, SWOT-аналізу процесів, а також методів оцінки витрат і тривалості виконання.

На етапі вдосконалення бізнес-процесів можуть застосовуватися як радикальні, так і поступові стратегії. У першому випадку йдеться про реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), що передбачає повне переосмислення й реструктуризацію діяльності, з метою досягнення істотного підвищення ефективності [16]. У другому – про впровадження принципів безперервного вдосконалення (Kaizen, Lean, Six Sigma), які забезпечують поступову оптимізацію процесів на основі постійного аналізу результатів і залучення персоналу до ініціатив з покращення. Поєднання цих підходів дозволяє досягти балансу між гнучкістю та стабільністю, що є критично важливим для підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

Моніторинг і контроль процесів відбуваються через встановлення системи індикаторів ефективності (KPI) та використання інформаційно-аналітичних інструментів, таких як ERP-системи, системи класу BPM, CRM та BI-платформи. Це дає змогу в режимі реального часу відстежувати відхилення, визначати вузькі місця та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, системи управління бізнес-процесами дозволяють автоматизувати значну частину управлінських функцій, підвищити прозорість процесів та зменшити ризики, пов'язані з людським фактором [17].

На сучасному етапі розвитку управлінської науки та практики процесне управління зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, розвитку штучного інтелекту, автоматизації та зміни парадигми взаємодії зі споживачем. У світовій теорії менеджменту спостерігається зрушення від класичних моделей до більш гнучких, адаптивних та інноваційних систем управління бізнес-процесами, що дає підстави говорити про формування нової парадигми BPM 4.0, орієнтованої на цифрову економіку.

Однією з провідних тенденцій є використання цифрових інструментів і технологій для автоматизації управління процесами. Інтеграція BPM із хмарними технологіями, ERP-, CRM- і SCM-системами дозволяє організаціям у режимі реального часу отримувати доступ до актуальних даних про виконання процесів, здійснювати моніторинг, діагностику відхилень і впроваджувати оперативні коригування. Значну увагу в цьому контексті приділено технологіям процесного майнінгу, які дають змогу виявляти реальні, а не декларовані бізнес-процеси на основі логів інформаційних систем, візуалізувати їхній перебіг, ідентифікувати вузькі місця та латентні проблеми.

Іншою важливою тенденцією є орієнтація на клієнтоцентричність у процесному управлінні, що реалізується через впровадження концепції побудови процесів навколо шляху клієнта, а не ієрархії функцій. Це передбачає детальний аналіз взаємодій клієнта з підприємством упродовж усього циклу обслуговування, виявлення «болючих точок» і їхнє усунення через оптимізацію відповідних процесів. Такий підхід змінює фокус процесного управління з внутрішньої ефективності на створення максимальної споживчої цінності.

Водночас актуалізується ідея «процесної культури» як інтегральної частини корпоративної культури. Йдеться про формування у співробітників мислення, орієнтованого на процеси, результат, відповідальність за кінцевий продукт діяльності. Формується новий тип управлінця – процесний лідер, що координує не лише завдання, а й потоки створення цінності.

В межах цієї трансформації активно розвиваються гнучкі методології управління (Agile), які передбачають мінімізацію бюрократії, швидке прийняття рішень, децентралізацію повноважень і залучення мультифункціональних команд до вдосконалення процесів. У практиці міжнародних компаній усе ширше застосовуються гібридні моделі управління, де поєднуються структурна стабільність із процесною гнучкістю.

Зрештою, актуальним напрямом є впровадження концепції сталого розвитку в процесне управління. Бізнес-процеси дедалі частіше піддаються аналізу з огляду на екологічну, соціальну та етичну відповідальність. З'являється концепт ESG-інтегрованих процесів, де ефективність оцінюється не лише у фінансових показниках, а й у впливі на довкілля та суспільство.

Таким чином, процесне управління не обмежується лише раціоналізацією окремих функцій або процесів, а формує цілісну модель управління організацією, в якій діяльність будується навколо ціннісних потоків. Це дає змогу досягти синергії між стратегічними цілями підприємства та його операційною діяльністю. Впровадження процесного управління на практиці не лише сприяє зниженню витрат та

підвищенню продуктивності, але й формує передумови для інноваційного розвитку, адаптації до змін і посилення клієнтоорієнтованості, що є визначальними чинниками конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що процесне управління підприємством є однією з найперспективніших управлінських концепцій сучасності, яка забезпечує системне та цілеспрямоване вдосконалення діяльності підприємства на основі раціонального управління його бізнес-процесами. Сутність процесного підходу полягає у фокусуванні уваги не на структурних підрозділах, а на потоках створення цінності, що проходять через усі рівні організації та потребують міжфункціональної координації.

Ефективне впровадження процесного підходу дозволяє підприємствам підвищувати якість продукції й послуг, зменшувати транзакційні витрати, скорочувати час реалізації операцій, покращувати внутрішню організацію та забезпечувати гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Цим обґрунтовується висока актуальність процесного управління для українських підприємств у контексті підвищення їхньої конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стійкості в умовах глобальної турбулентності.

Виявлено, що ефективність процесного управління безпосередньо залежить від здатності підприємства ідентифікувати свої ключові процеси, чітко визначити показники їхньої ефективності, забезпечити їх постійне вдосконалення на основі об'єктивних даних та залучення персоналу. Підтверджено, що ключовими тенденціями процесного управління є цифровізація, клієнтоцентричність, інтеграція ESG-підходів, розвиток процесної культури та впровадження гнучких методологій управління.

Проаналізовано, що взаємозв'язок між бізнес-процесами та процесним управлінням є визначальним для стратегічного управління підприємством, оскільки саме процеси слугують інструментом реалізації цілей, а управління ними — способом досягнення бажаного результату. У практичному вимірі це дозволяє підвищити якість продукції й обслуговування, знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження процесного управління в умовах цифровізації підприємств, зокрема з використанням інструментів штучного інтелекту та бізнес-аналітики. Також актуальним є вивчення галузевої специфіки процесного управління у різних сферах економіки (промисловості, торгівлі, логістиці, сфері послуг) для адаптації кращих практик до реалій українського бізнес-середовища.

Література

1. Taylor F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
2. Fayol H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
3. Deming W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Juran J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Hammer M., Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness.
6. Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2015). *Handbook on Business Process Management 1 & 2*. Springer.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Springer.
8. Губський О. І., Бажал Ю. М., Потапенко М. П. Процесний підхід в управлінні підприємством. Київ: Наукова думка, 2005.
9. Геєць В. М., Амоша О. І., Андрушкевич Н. М. Інноваційний розвиток підприємств на основі процесного управління. Донецьк: Інститут економіки промисловості НАН України, 2010.
10. Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Випуск 20. С. 215-220.
11. Титикало В. С. Процесне управління підприємством: сутність та особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 150-155.
12. Карпенко Є. Ю. Інтеграція процесного підходу в систему стратегічного управління. *Наукові праці НУХТ*. 2019. № 25(5). с. 88-94.
13. Бортнік А. М. Процесне управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2022. № 3. С. 103-109.
14. Шварц І. В., Пілявоз Т.М., Краєвська А. С., Міронова Ю. В. Ідентифікація бізнес-процесів у проектному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. №4. Том 332. С. 298-304. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/344/350>.
15. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
16. Пілявоз Т.М., Шварц І. В., Краєвський А., Пустільник І. Методи управління проектами по реінжинірингу бізнес-процесів організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:*

Економічні науки. 2024. №1. Том 326. С. 453-457. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/444/452>.

17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.

References

1. Taylor F. W. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Harper & Brothers.
2. Fayol H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Paris: Dunod.
3. Deming W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press.
4. Juran J. M. (1988). Juran's Quality Control Handbook (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
5. Hammer M., Champy J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness.
6. Vom Brocke J., Rosemann M. (Eds.) (2015). Handbook on Business Process Management 1 & 2. Springer.
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Springer.
8. Ghubsjkyj O. I., Bazhal Ju. M., Potapenko M. P. (2005). Procesnyj pidkhid v upravlinni pidpryjemstvom. Kyjiv: Naukova dumka.
9. Ghejecj V. M., Amosha O. I., Andrushkevych N. M. (2010). Innovacijnyj rozvytok pidpryjemstv na osnovi procesnogho upravlinnja. Donecjk: Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy.
10. Andrushkevych N. V., Chen N. O., Podibka V. V. (2024). Osoblyvosti procesnogho pidkhodu v upravlinni pidpryjemstvom. *Tavrijskijj naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika*, vol. 20, pp. 215-220.
11. Tytykalo V. S. (2020). Procesne upravlinnja pidpryjemstvom: sutnistj ta osoblyvosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 69, pp. 150-155.
12. Karpenko Je. Ju. (2019). Integhracija procesnogho pidkhodu v systemu strategichnogho upravlinnja. *Naukovi praci NUKhT*, no. 25 (5), pp. 88-94.
13. Bortnik A. M. (2022). Procesne upravlinnja jak chynnyk pidvyshhennja efektyvnosti pidpryjemstva. *Visnyk Sumsjkogho derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomika*, no. 3, pp. 103-109.
14. Shvarc I. V., Piljavož T.M., Krajevsjka A. S., Mironova Ju. V. (2024). Identyfikacija biznes-procesiv u proektnomu menedzhmenti. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 4, tom 332, pp. 298-304, available at URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/344/350>.
15. Ponomarenko V. S. (2013). Teorija ta praktyka modeljuvannja biznes-procesiv : monoghrafija / V. S. Ponomarenko, S. V. Minukhin, S. V. Znakhur. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
16. Piljavož T.M., Shvarc I. V., Krajevsjkyj A., Pustiljnyk I. (2024). Metody upravlinnja projektamy po reinzhyrnyngghu biznes-procesiv orghanizaciji. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, no. 1, tom 326, pp. 453-457, available at URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/444/452>.
17. Demydenko V. V. (2015). Upravlinnja biznes-procesamy jak skladova procesnogho pidkhodu do upravlinnja pidpryjemstvom. *Efektivna ekonomika*, no. 11, available at URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.

УДК 658.5:005.5

JEL classification: D21, D90, M21, L10, O12

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(3))**ФОРМАЛЬНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****АЛЕКСІСНКО Олег**

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0005-1762-1967>o_ivanovich@ukr.net**МАТЮХ Сергій**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9899-109X>matuh@khmnu.edu.ua

Розглянуті поняття розвитку та розвитку підприємства. Зазначено на окремі види розвитку підприємства, зокрема організаційний, економічний, соціально-економічний, інноваційний, сталий тощо. Поняття розвитку підприємства візуалізовано у системі координат з окремими координатами часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Сформовано апарат для формалізації сценаріїв розвитку підприємства. Визначено загальні позитивні та нейтральні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику. Визначено загальні негативні та умовно-негативні формальні сценарії розвитку підприємства, та надано їхню характеристику.

Ключові слова: розвиток, розвиток підприємства, види розвитку, компетенції, якісні характеристики підприємства, сценарії, позитивні сценарії розвитку, негативні сценарії розвитку.

FORMAL SCENARIOS OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT**ALEKSIENKO Oleh, MATIUKH Serhii**

Khmelnitskyi National University

The concepts of development and enterprise development are examined. Existing viewpoints on the essence of enterprise development are shown. Feasibility of formalizing enterprise development in the form of specific evaluations or other generalizations of its progress is demonstrated. Existing approaches to assessing enterprise development are outlined. Due to a synthetic nature of enterprise development assessments in most evaluation approaches, the need for further research on the formalization of enterprise development, including usage of scenario-based tools, is substantiated.

Various types of enterprise development are highlighted, including organizational, economic, socio-economic, innovative, and sustainable development. The concept of enterprise development is visualized within a coordinate system with separate axes for timeline, enterprise competencies, and qualitative characteristics. It is shown that the combination of differences in such indicators across various axes determines different trajectories of enterprise development.

A symbolic framework is developed for formalizing an enterprise development scenario using the relationship of differences across specific coordinates representing the progress of enterprise development. It is argued that enterprise development should only be tracked if its duration exceeds a certain minimum time threshold. The larger the enterprise, the longer this minimum time required to identify its development.

General positive and neutral formal scenarios of enterprise development are identified, along with their characteristics under different conditions of the relationship between differences in specific coordinates representing the progress of enterprise development, which have a positive qualitative assessment. General negative and conditionally negative formal scenarios of enterprise development are also identified, with their characteristics outlined based on different conditions of the relationship between differences in specific coordinates representing the progress of enterprise development, which have a negative qualitative assessment.

Keywords: development, enterprise development, types of development, competencies, qualitative characteristics of an enterprise, scenario, positive development scenarios, negative development scenarios.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ
ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Останніми роками тематика розвитку підприємства залишається одним із важливих напрямів наукових досліджень. Це пояснюється важливістю системного цілеспрямованого розвитку підприємства як набуття нових рис, можливостей та компетенцій, за умов несприятливого стану зовнішнього середовища. Водночас управління розвитком підприємства, забезпечення цільового розвитку різних видів (інноваційний, організаційний, стратегічний тощо) потребує його більш формального представлення у системі управління підприємством. Формалізація розвитку підприємства у вигляді певних оцінок, умов, індикаторів є важливою для оцінювання поточного перебігу розвитку та формування бачення його майбутнього перебігу. Сучасні

підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності майбутнього свого стану, що зумовлює необхідність використання управлінського інструментарію, який би дозволив під час ідентифікації розвитку підприємства, його встановлення або прогнозування такої невизначеності подолати. У складі такого інструментарію може бути використаний традиційний та добре відомий для сучасного управління підприємством сценарний підхід, який дає змогу варіативно визначити стан певного процесу або системи у часі у майбутньому та описати різні можливі траєкторії руху такого процесу або системи у часі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток підприємства є частковим проявом розвитку як більш загального поняття. У загальному розумінні розвиток трактують у такий спосіб:

- процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [1];
- незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних систем, зміст і зумовленість яких характеризується дією основних законів діалектики [13];
- процес виникнення або підсилення чого-небудь; процес зростання, зміцнення; процес удосконалення, покращення; перехід від одного якісного стану до іншого, кращого [19];
- процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних та кількісних характеристик [24].

Важливість розвитку підприємства як однієї з фундаментальних його характеристик зумовила увагу до питань певної формалізації розвитку, яка частіше за все здійснюється у вигляді певних оцінок. Питання оцінювання розвитку підприємства з використанням певних інструментів представлено у [14, 18], і у більшості випадків результати такого оцінювання зводяться до певної дискретної оцінки, яка підлягає інтерпретації за розробленою шкалою. Винятком є робота [15], у якій передбачено як формування дискретної оцінки розвитку підприємства, так і можливість представлення такої оцінки у векторній або кортежній формі. Втім підходи до оцінювання розвитку підприємства [4, 9, 18] певною мірою є синтетичними, вони не спрямовані на розрізнене відображення змін в діяльності підприємства. Для потреб управління підприємством такого підходу до формалізації розвитку підприємства може бути недостатньо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення сукупності формальних сценаріїв розвитку підприємства та опис їхнього змісту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Увага у сучасних дослідженнях приділяється як розвитку підприємства в цілому [2, 8, 10, 16, 17 та ін.], так і окремим видам розвитку підприємства. Зокрема, у сучасних дослідженнях розглядають такі види розвитку підприємства за його якісним змістом: організаційний розвиток [6, 20 та ін.]; економічний розвиток [3, 11, 22 та ін.]; соціально-економічний розвиток [7, 21 та ін.]; інноваційний розвиток [5, 22 та ін.]; сталий або стійкий розвиток [12, 23 та ін.].

Формування сценаріїв розвитку підприємства потребує, перш за все, формалізації його перебігу для аргументації використання апарату формалізації. Розуміння розвитку підприємства як сукупності позитивних змін, зміни кількісних та якісних характеристик підприємства, які ведуть до покращання його стану та властивостей, дозволяє візуалізувати розуміння розвитку підприємства у спосіб, що подано на рис. 1.

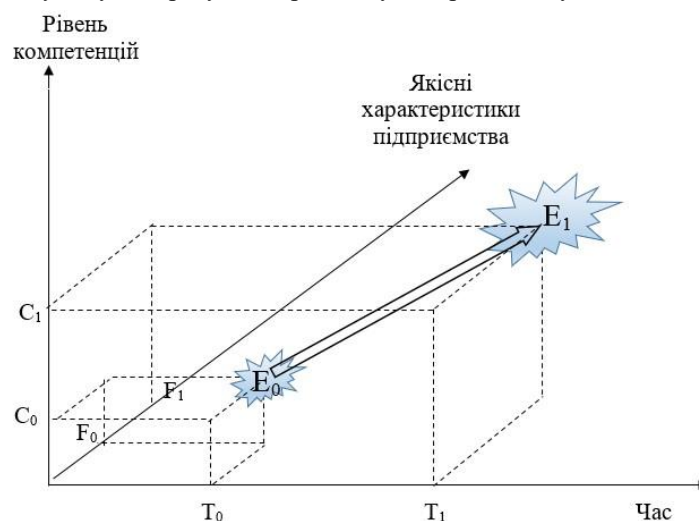


Рис. 1. Візуалізація розуміння розвитку підприємства (запропоновано автором)

Пояснення до рис. 1: T_0 – момент часу, з якого починається ідентифікація розвитку підприємства; T_1 – момент часу, у який проводиться ідентифікація розвитку підприємства; C_0 – рівень компетенцій підприємства у момент часу T_0 ; C_1 – рівень компетенцій підприємства у момент часу T_1 ; F_0 – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу T_0 ; F_1 – рівень якісних характеристик підприємства у момент часу T_1 ; E_0 – загальний стан підприємства у момент часу T_0 ; E_1 – загальний стан підприємства у момент часу T_1 .

Візуально на рис. 1 сутність розвитку підприємства полягає у тому, що за час від T_0 до T_1 підприємство проходить шлях, сутність якого полягає у зростанні рівня компетенцій від C_0 до C_1 , що має привести до зростання якісних характеристик підприємства від F_0 до F_1 . Інакше кажучи, згідно із логікою на рис. 1, розвиток можна трактувати як перехід підприємства від стану E_0 до стану E_1 , який відбувається за час ΔT , і проявляє себе як ΔF завдяки ΔC . Це дозволяє сформувати декілька принципових сценаріїв розвитку підприємства у загальному вигляді та надати їм якісну оцінку (табл. 2, 3). У табл. 2 надано позитивні та нейтральні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді, у табл. 3 розглянуто негативні та умовно-негативні сценарії розвитку підприємства у загальному вигляді.

Таблиця 2

Характеристика загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства (сформовано автором)

Умови	Характеристика формальних сценаріїв розвитку підприємства
$T_1 \approx T_0$	Проміжок часу може бути надто малим для ідентифікації розвитку підприємства, хоча теоретично у такий малий проміжок часу можуть відбутися й значні зміни, зокрема у межах революційного розвитку
$E_1 = E_0$	За визначений проміжок часу ΔT розвиток підприємства не відбувся
$E_1 \approx E_0$	За визначений проміжок часу ΔT розвиток підприємства майже не відбувся. Якщо в діяльності підприємства й відбулися певні зміни, то вони не привели до істотної зміни стану підприємства
$E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбувся певний розвиток підприємства, який привів до окремих позитивних змін щодо стану підприємства, його діяльності, зростання компетенцій підприємства та покращання його якісних характеристик тощо
$E_1 \gg E_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбувся значний розвиток підприємства, який привів до суттєвих змін щодо стану та діяльності підприємства, істотного покращання його компетенцій та якісних характеристик
$C_1 \approx C_0$	За визначений проміжок часу ΔT , незважаючи на можливі зміни в діяльності підприємства, компетенції підприємства істотно не змінилися. Питання зміни якісних характеристик підприємства є невизначеним
$C_1 > C_0, F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу ΔT , незважаючи на зростання компетенцій підприємства завдяки змінам, які відбулися, ідентифіковані покращання якісних характеристик підприємства не відбулися
$C_1 >> C_0, F_1 > F_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 >> C_0, F_1 >> F_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося значне зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до значного покращання якісних характеристик підприємства
$C_1 > C_0, F_1 > F_0, E_1 > E_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося зростання компетенцій підприємства, яке, у тому числі, привело до покращання його якісних характеристик, що в цілому сприяло загальному покращанню стану підприємства.

Пояснення до табл. 2: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.

У табл. 2 наочно видно, що ідентифікація розвитку підприємства потребує певної різниці ΔT , тобто коли $\Delta T < \delta_{\min}$, то говорити про ідентифікацію розвитку підприємства не є можливим. У такій умові $\delta_{\min}$ є мінімальним періодом часу, за якого розвиток підприємства може бути виявленим. Тобто, якщо $T_1 \approx T_0$, то позитивні зміни за такий стислий проміжок часу можуть просто не відбутися, а навіть якщо вони й відбудуться, то вони можуть бути неідентифіковані. При цьому $\delta_{\min}$ не є константою для всіх умов. Її визначення потребує додаткових досліджень, але можна гіпотетично дійти припущення, що величина $\delta_{\min}$ для ідентифікації розвитку підприємства залежить від його розміру, і чим більшим є такий розмір, тим більше величина $\delta_{\min}$. Інтуїтивно зрозуміло, що не має сенсу розглядати розвиток підприємства протягом одного дня, тижня або навіть місяця. Водночас інтуїтивно зрозуміло, що можна відстежувати розвиток підприємства через рік або декілька років. У загальному випадку чим більшою є величина ΔT , тим більш наочним є розвиток підприємства, якщо такий розвиток підприємства наявний за аналізований період часу.

Таблиця 3

Характеристика загальних негативних та умовно-негативних формальних сценаріїв розвитку підприємства (сформовано автором)

Умови	Характеристика формальних сценаріїв розвитку підприємства
$E_1 < E_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося погіршення стану підприємства, відбулася його деградація
$E_1 \ll E_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося значне погіршення стану підприємства, відбулася його істотна деградація, яка у подальшому може загрожувати самому існуванню підприємства
$C_1 < C_0, F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке призвело до погіршення його якісних характеристик
$C_1 < C_0, F_1 \approx F_0$	За визначений проміжок часу ΔT відбулося послаблення, погіршення компетенцій підприємства, яке, однак, не призвело до значних змін щодо якісних характеристик підприємства
$C_1 \approx C_0, F_1 < F_0$	За визначений проміжок часу ΔT значні зміни компетенцій підприємства не відбулися, але його якісні характеристики погіршилися, що може бути викликано як певними змінами у внутрішньому середовищі підприємства, так і змінами негативного характеру у його зовнішньому середовищі.

Пояснення до табл. 3: умови описані з використанням формального символічного апарату згідно рис. 1.

У табл. 2, 3 у якості формальної умови не розглянуто $T_1 > T_0$, але така умова є апіорі зрозумілою та додаткових пояснень не потребує. У табл. 2 розглянуто тільки ті сценарії, коли $C_1 \geq C_0$ або $F_1 \geq F_0$, які виникають за час ΔT .

Як впливає з табл. 2, траєкторія $E_0 \rightarrow E_1$ на рис. 1 є далеко не однією можливою формальною траєкторією розвитку підприємства. Така траєкторія є «класичною» саме для розвитку підприємства у його позитивному розумінні. Але можливі й інші сценарії розвитку підприємства, у тому числі формально такі, за яких розвиток підприємства не відбувся взагалі, або має характер деградації, скорочення компетенцій, погіршення якісних характеристик підприємства. Безумовно, традиційно розвиток підприємства пов'язують із позитивними змінами у його діяльності, набуттям нових рис та можливостей. Втім формально математично розвиток підприємства може бути й «від'ємним».

Щодо розвитку підприємства можливим є формальний сценарій $E_1 = E_0$. Це означає, що за час ΔT розвиток підприємства у вигляді поліпшення його стану так і не відбувся, й принципово стан підприємства, його можливості та характеристики не покращилися. При цьому підприємство могло навіть сформувати певний результат своєї діяльності у матеріальному або фінансовому вимірнику, здійснювати діяльність, виробляти товари або послуги. Але функціонування підприємства не дорівнює його розвитку. І якщо за час ΔT зберігається умова $E_1 = E_0$, то підстав ідентифікувати розвиток підприємства фактично немає.

Схожу інтерпретацію має й формальний нейтральний сценарій $E_1 \approx E_0$. Доволі нечасто протягом певного періоду часу можлива ситуація, коли зміни на підприємстві, у тому числі зміни його стану та можливостей, відсутні взагалі. Цілком можливий сценарій, коли зміни на підприємстві відбулися, але це не призвело до ідентифікованих покращень його стану. Сам по собі факт змін ще не означає розвитку підприємства, і умова $E_1 \approx E_0$, як і попередня умова, свідчить, що розвиток підприємства не відбувся. У такому разі формально для встановлення факту розвитку підприємства має відбутися умова $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$. У такій умові $\alpha_{\min}$ позначає мінімально ідентифіковану межу змін стану підприємства, які дозволяють розглядати факт його розвитку. Зрозуміло, що у разі використання будь-яких кількісних показників для кількісного оцінювання такого стану величина E матиме багатовимірний характер та певний порядок розрахунку. І зміни такої величини у межах 1-2% навряд чи дозволять стверджувати про явище розвитку підприємства. Тому для формального визнання розвитку підприємства протягом ΔT величину $\alpha_{\min}$ доцільно визнати та оцінити.

Найбільш «класичний», традиційний позитивний формальний сценарій розвитку підприємства може бути формально описаний умовою $E_1 > E_0$, яка імпліцитно доповнюється умовою $E_1 - E_0 > \alpha_{\min}$. Така умова описує ситуацію, коли протягом ідентифікованого проміжку часу ΔT відбувся розвиток підприємства, наслідком якого (і умовою визнання розвитку) стало загальне покращання стану підприємства. Кількісні параметри такого розвитку, наприклад швидкість $(\Delta E / \Delta T)$, суттєвість $(\Delta E / \alpha_{\min})$ можуть бути різними, але така умова беззаперечно характеризує наявність розвитку підприємства. Граничним виглядом попередньої умови у складі загальних позитивних та нейтральних формальних сценаріїв розвитку підприємства є умова $E_1 \gg E_0$. Інакшим виразом такої умови є $E_1 - E_0 \gg \alpha_{\min}$. Це свідчить про те, що протягом аналізованого проміжку часу відбувся значний розвиток підприємства у вигляді значних позитивних змін щодо стану підприємства.

Під час ідентифікації розвитку підприємства протягом аналізованого періоду доцільно звертати увагу не тільки на загальний стан підприємства та його зміну у часі, але й на зміну компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Наприклад, можлива ситуація, яка описується як $C_1 \approx C_0$. Така ситуація свідчить, що протягом аналізованого періоду часу ΔT компетенції підприємства істотно не змінилися. У більшості випадків це приведе до актуалізації умов $E_1 = E_0$ або $E_1 \approx E_0$. Зрозуміло, що за таких умов діяльності підприємства навіть попри окремі можливі зміни у його діяльності немає підстав говорити про розвиток такого підприємства.

Втім, можливим є й інше комбінування умов, зокрема $(C_1 \approx C_0)$ ТА $(E_1 > E_0)$ ТА $(E_1 - E_0 > \alpha_{\min})^1$ при $\Delta T > \delta_{\min}$. Таке комбінування свідчатиме про наявність розвитку підприємства, що, однак, буде викликаний сприятливими умовами зовнішнього середовища, у яких підприємство змогло вдало використати наявні компетенції без їхнього нарощування та отримати не тільки позитивні результати, але й удосконалення внутрішнього середовища та покращення якісних характеристик.

Можливий й інший сценарій комбінування змін у компетенціях підприємства та його якісних характеристиках, зокрема $(C_1 > C_0)$ ТА $(F_1 \approx F_0)$. Такий сценарій імпліцитно передбачає, що $(E_1 = E_0)$ АБО $(E_1 \approx E_0)$. Зміст такого сценарію полягає у тому, що компетенції підприємства покращилися, але це не призвело до якомусь відчутних позитивних змін якісних характеристик підприємства. Відсутність таких позитивних змін може бути викликана негативними подіями у зовнішньому середовищі, актуалізацією нових загроз або просто невідповідністю покращених компетенцій підприємства потребам з боку зовнішнього середовища. Такий сценарій може мати й дещо іншу, але схожу форму, зокрема $(C_1 \gg C_0)$ ТА $(F_1 > F_0)$. У такому випадку можна говорити про те, що компетенції підприємства значно зросли, але це не привело до адекватного покращання

¹ У наведеному твердженні та надалі сполучник «та» прописними літерами виступає не сполучником у синтаксичному розумінні, а логічним оператором відповідно до правил Булевої логіки.

якісних його характеристик. Тобто $\Delta C >> \Delta F$. Такий сценарій є можливим з декількох причин: негативний вплив зовнішнього середовища; невідповідність компетенцій підприємства потребам та вимогам зовнішнього середовища; наявність часового лагу між зростанням компетенцій підприємства та формуванням позитивного ефекту такого зростання для якісних характеристик підприємства та його загального стану. Зрозуміло, що такий сценарій є кращим за попередній, оскільки розвиток підприємства у такому сценарії існує, але такий розвиток не є пропорційним покращанню компетенцій підприємства. Тож для такого сценарію правомірно розглядати питання потенціалу розвитку підприємства за рахунок покращених його компетенцій.

Умовою, яка описує виключно позитивний сценарій розвитку підприємства, є $(C_1 >> C_0)$ ТА $(F_1 >> F_0)$. Така умова відповідає ситуації, коли протягом аналізованого періоду часу ΔT компетенції підприємства значно зросли, що привело до істотного покращення його якісних характеристик. У такому сценарії можна говорити про значний явний розвиток підприємства. Менш явно вираженим, але актуальним сценарієм розвитку підприємства є сценарій, який відповідає умові $(C_1 > C_0)$ ТА $(F_1 > F_0)$ ТА $(E_1 > E_0)$. Якщо попередній сценарій більшою мірою характеризує значний, можливо революційний, розвиток підприємства, то такий сценарій є характерним для еволюційного розвитку, за якого відбулося посилення компетенцій підприємства, можливо набуття нових компетенцій, наслідком чого стало покращення якісних характеристик підприємства.

На основі використання представленого символічного апарату опису формальних сценаріїв розвитку підприємства можна побачити, що такі сценарії розвитку можуть бути не тільки позитивними або нейтральними (табл. 2), але й негативними або умовно негативними (табл. 3). І самі зміни в діяльності підприємства, і зміна стану підприємства внаслідок таких змін абсолютно не обов'язково будуть позитивними, вони можуть мати й «від'ємний» характер.

Першим інтуїтивно зрозумілим негативним сценарієм розвитку підприємства є умова $E_1 < E_0$, яка просто описує ситуацію, коли за аналізований період часу ΔT стан підприємства не тільки не покращився, але й навіть погіршився, тобто замість розвитку підприємства відбулася його деградація. Причини такої деградації можуть бути численними, їхній аналіз є окремим напрямом дослідження. Але на рівні ідентифікації розвитку підприємства важливо, що відбулося погіршення його стану, відбувся «негативний розвиток». Граничним проявом такої умови $E_1 < E_0$ є умова $E_1 << E_0$, яка відповідає ситуації значного погіршення стану підприємства, значній деградації. Якщо умова $E_1 < E_0$ може свідчити про тимчасові проблеми в діяльності підприємства, тимчасові складнощі, які викликані подіями у зовнішньому середовищі та принципово можуть бути компенсовані, то умова $E_1 << E_0$ описує ситуацію такого погіршення діяльності підприємства, яке загрожує самому його подальшому існуванню та нормальному функціонуванню.

Відповідно до табл. 1.3 за час ΔT можливі погіршення і компетенцій підприємства, і його якісних характеристик. Зокрема, умова $(C_1 < C_0)$ ТА $(F_1 < F_0)$ відповідає ситуації, коли протягом ΔT замість посилення компетенцій підприємства відбулося їхнє послаблення, погіршення, зменшення відповідності умовам та викликам зовнішнього середовища, і це призвело до погіршення якісних характеристик підприємства. Така ситуація може бути викликана невдалим управлінськими рішеннями щодо посилення компетенцій підприємства (або взагалі відсутністю таких рішень та відсутністю уваги керівництва підприємства до посилення його компетенцій), або настільки істотними змінами у зовнішньому середовищі підприємства, що наявний й навіть покращений рівень компетенцій підприємства вже новому стану зовнішнього середовища підприємства перестав відповідати. Такі зміни можуть стосуватися нових споживчих уподобань, конкурентної інтервенції, значних технологічних зрушень тощо. Головне, що внаслідок таких змін компетенції підприємства вже стають недостатніми, деградують. Зрозуміло, що така деградація компетенцій не може не вплинути на якісні характеристики підприємства.

Дещо кращим порівняно з попереднім є формальний сценарій розвитку підприємства, коли $(C_1 < C_0)$ ТА $(F_1 \approx F_0)$. Такий сценарій описує ситуацію, коли за визначений проміжок часу ΔT погіршення компетенцій підприємства об'єктивно відбулося, хоча це й не мало відмітного негативного впливу на якісні характеристики підприємства. Причин відсутності такого відчутного негативного впливу може бути декілька: певний запас міцності підприємства, сприятливі умови зовнішнього середовища, лаг часу щодо такого впливу тощо. Безумовно, такий формальний сценарій розвитку підприємства також є негативним, хоча й менш негативним для підприємства, ніж попередній.

Нарешті, з числа формальних негативних сценаріїв розвитку підприємства можливий сценарій, який описується умовою $(C_1 \approx C_0)$ ТА $(F_1 < F_0)$. Такий сценарій відповідає ситуації, коли за визначений проміжок часу ΔT компетенції підприємства майже не змінилися, але при цьому його якісні характеристики погіршилися, й таке погіршення є ідентифікованим. Така ситуація є можливою, якщо рівень компетенцій підприємства залишився без істотних змін, але умови зовнішнього середовища стали для підприємства більш несприятливими — через зміну ємності ринку, зміну споживацьких уподобань, зростання конкуренції, технологічні зсуви тощо. За таких умов навіть незмінні компетенції підприємства вже будуть меншою мірою відповідати його потребам та умовам зовнішнього середовища, що й буде себе проявляти у погіршенні його якісних характеристик.

Розглянуті сценарії (табл. 2, 3) можуть змінювати один одного з часом, і для різних ΔT можлива зміна сценаріїв. Цінність таких сценаріїв для керованого розвитку підприємства та управління розвитком полягає у тому, що вони дозволяють формально відобразити зміни на підприємстві у вигляді змін його компетенцій,

якісних характеристик та загального стану підприємства та їхнього можливого поєднання для різних формальних сценаріїв розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Пропозиції щодо розроблення сценаріїв розвитку підприємства базуються на сформованій тривимірній формі, у якій ув'язано чинники часу, компетенцій підприємства та його якісних характеристик. Це дало змогу розробити та розглянути сукупність позитивних, нейтральних, умовно-негативних та негативних сценаріїв розвитку підприємства, для кожного з яких розглянуто його формальний вираз та надано його характеристику. Формалізація сценаріїв розвитку підприємства є корисною для відстеження його перебігу та розроблення на такій основі необхідних управлінських рішень.

У якості напрямів подальших досліджень слід зазначити розроблення рекомендацій щодо управлінських рішень та заходів для розглянутих формальних сценаріїв розвитку підприємства. Можливим напрямом подальших досліджень слід визначити розроблення оцінювальних процедур для формування кількісної або якісної оцінки компетенцій підприємства та його якісних характеристик з метою більш точного відстеження розвитку підприємства у часі.

Література

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
2. Гавловська Н., Закусило В., Рудніченко Є., Брецько Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №3. С. 75–81.
3. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. мол. вчених. 2012. Вип. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350>.
4. Дунда С. П. Методики оцінки розвитку підприємств. Управління сучасним підприємством: матеріали IX-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 квітня 2013 р., м. Київ). К.: НУХТ, 2013. С. 18–20.
5. Єпіфанова І. Ю., Литвинюк В. І. Сутність інноваційного розвитку підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції: збірн. наук. праць. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 110–113.
6. Забродська Г. І., Забродська Л. Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 55–59.
7. Залуцький В. П. Соціально-економічний розвиток підприємств на засадах лізингу. Дис... к.е.н. Львів: НУ «Львівська Політехніка», 2013. 201 с.
8. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. Т. 56. № 1. С. 7–13.
9. Лепейко Т. І., Баланович А. М. Комплексна оцінка рівня розвитку промислових підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 136–143.
10. Лук'янова В. В., Хлівненко М. Сутнісна характеристика розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Том 6 (324). С. 363–366.
11. Мала Н. Т., Грабельська О. В. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства. Становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 45–51.
12. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 168–171.
13. Мочерний С. В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2001. 416 с.
14. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>.
15. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.
16. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуча С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 130–134.
17. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Суходоля С. А., Лісовський І. В., Ядуча С. Й. Цифрова економіка та її вплив на розвиток організації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №4. С. 172–176.
18. Тарасюк Г. М., Протасова Л. В. Оцінка розвитку підприємства : теоретико-методичні і евристичні аспекти. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2016. Т. 22. № 3. С. 132–139.
19. Тлумачний словник української мови / Укл. А. О. Івченко. Харків: Фоліо, 2005. 540 с.
20. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 247 с.

21. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви. Ефективна економіка. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>.
22. Чміль Є. Л. Контролінг в управлінні інноваційним розвитком підприємства: організаційний аспект упровадження. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наукових праць. Харків: ДБТУ, 2024. Вип. 1 (35). С. 71–83.
23. Шматько Н., Пантелєєва І., Кармінська-Белоброва М. В. Концепції стійкого організаційного розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2023. №2. С. 17–22.
24. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. №1. С. 36–42.

References

1. Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V. T. Busel. K., Irpin: VTF «Perun», 2001. 1440 s.
2. Havlovska N., Zakusylo V., Rudnichenko Ye., Bretsko N. Suchasni pidkhody do upravlinnia rozvytkom pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2023. №3. С. 75–81.
3. Dakus A. V., Simchenko N. O. Ekonomichni rozvytok pidpriemstva: sutnist ta vyznachennia. Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia: zb. nauk. pr. mol. vchenykh. 2012. Vyp. 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12350>.
4. Dunda S. P. Metodyky otsinky rozvytku pidpriemstv. Upravlinnia suchasnym pidpriemstvom: materialy IX-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (25–26 kvitnia 2013 r., m. Kyiv). K.: NUKhT, 2013. S. 18–20.
5. Yepifanova I. Yu., Lytvyniuk V. I. Sutnist innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiinykh protsesiv v Ukraini: materialy VI Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii: zbim. nauk. prats. Vinnytsia: VNTU, 2023. S. 110–113.
6. Zabrodskaya H. I., Zabrodskaya L. D. Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva: osnovy vyznachennia definitsii. Molodyi vchenyi. 2017. № 4.4. S. 55–59.
7. Zalutskyi V. P. Sotsialno-ekonomichni rozvytok pidpriemstv na zasadakh lizynhu. Dys... k.e.n. Lviv: NU «Lvivska Politehnika», 2013. 201 s.
8. Zanova V. O. Rozvytok pidpriemstva: sutnist, formy, vydy. Halytskyi ekonomichni visnyk. 2019. T. 56. № 1. S. 7–13.
9. Lepeiko T. I., Balanovych A. M. Kompleksna otsinka rivnia rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Problemy ekonomiky. 2016. № 4. S. 136–143.
10. Lukianova V. V., Khlivnenko M. Sutnisna kharakterystyka rozvytku pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. 2023. Tom №6 (324). S. 363–366.
11. Mala N. T., Hrabelska O. V. Stratehichne planuvannia ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva. Stanovlennia i problemy rozvytku. 2013. № 767. S. 45–51.
12. Mishchenko S. P. Teoretychni zasady stiikoho rozvytku pidpriemstva. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2011. № 36. S. 168–171.
13. Mochernyi S. V. Metodolohiia ekonomichnoho doslidzhennia. Lviv: Svit, 2001. 416 s.
14. Palamarenko Ya. V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rivnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Efektyvna ekonomika. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7902>.
15. Pohorelov Yu. S. Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.
16. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Omelianchuk S. A., Lisovskyi I. V., Yadukha S. Y. Osoblyvosti i zmist rozvytku orhanizatsii z pozytsii pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichninauky. 2020. №3. S. 130–134.
17. Rudnichenko Ye. M., Havlovska N. I., Sukhodolia S. A., Lisovskyi I. V., Yadukha S. Y. Tsyfrova ekonomika ta yii vplyv na rozvytok orhanizatsii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2020. №4. S. 172–176.
18. Tarasiuk H. M., Protasova L. V. Otsinka rozvytku pidpriemstva: teoretyko-metodychni i evrystychni aspekty. Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii. 2016. T. 22. № 3. S. 132–139.
19. Tlumachnyi slovnyk ukrainskoi movy. Ukl. A. O. Ivchenko. Kharkiv: Folio, 2005. 540 s.
20. Totskyi V. I., Lavrenenko V. V. Orhanizatsiinyi rozvytok pidpriemstva: navch. posib. Kyiv: KNEU, 2005. 247 s.
21. Tiukha I. V. Sotsialno-ekonomichni rozvytok pidpriemstva: sutnist ta vydovi proiavy. Efektyvna ekonomika. 2012. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1195>.
22. Chmil Ye. L. Kontrolinh v upravlinni innovatsiinyim rozvytkom pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt uprovadzhennia. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh: zb. naukovykh prats. Kharkiv: DBTU, 2024. Vyp. 1 (35). S. 71–83.
23. Shmatko N., Pantelieieva I., Karminska-Bielobrova M. V. Kontseptsii stiikoho orhanizatsiinoho rozvytku velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychkh system. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» (ekonomichni nauky). 2023. №2. S. 17–22.
24. Shubravskaya O. Stalyi ekonomichni rozvytok: poniattia i napriamky doslidzhennia. Ekonomika Ukrainy. 2005. №1. S. 36–42.

УДК 334.722:004

JEL classification: M41, M10, L21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(4\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(4))**ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ****КІЗИЛОВ Андрій**

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0009-0000-7260-7395>

Умови високої турбулентності, цифрової трансформації та глобальної конкуренції змушують українські підприємства шукати інтегровані механізми, здатні одночасно підтримувати операційну стійкість і забезпечувати стратегічну гнучкість. Контролінг постає як один із ключових інструментів, що поєднує фінансові й нефінансові метрики, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Попри визнану ефективність контролінгу у світовій практиці, його впровадження в Україні залишається фрагментарним: бракує кваліфікованих кадрів, цифрові системи інтегровані частково, а корпоративна культура вимірювання результатів ще формується. Це знижує адаптивність бізнесу в умовах криз і стрімких змін.

Метою даного дослідження є систематизувати етапи еволюції контролінгу, окреслити сучасні тенденції його розвитку та ідентифікувати бар'єри інтеграції контролінгових систем в управління українськими підприємствами.

У статті проаналізовано: 1) генезу контролінгу від фінансового контролю до цифрових аналітичних платформ; 2) роль ERP-, BI- та Big Data-технологій у формуванні єдиного інформаційного середовища; 3) інтеграцію ESG-показників у систему стратегічного контролінгу; 4) організаційні та кадрові виклики запровадження контролінгу в Україні. Запропоновано модель поетапної цифрової трансформації контролінгової функції, що включає розвиток компетенцій персоналу, уніфікацію даних та впровадження сценарного планування.

Контролінг довів здатність підвищувати прозорість та результативність управління, однак його потенціал в Україні реалізується не повністю. Для подолання наявних бар'єрів доцільно поєднати державну підтримку цифровізації, корпоративні програми навчання та впровадження адаптивних аналітичних інструментів, що перетворюють контролінг із «острова» звітності на ядро стратегічного розвитку підприємства.

Ключові слова: контролінг; стратегічний менеджмент; цифровізація; ERP-системи; Business Intelligence; ESG-фактори.

EVOLUTION AND CURRENT TRENDS OF CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT**KIZILOV Andrii**

National Research Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy» V. N. Karazin Kharkiv National University

Under conditions of high turbulence, digital transformation and global competition, Ukrainian enterprises are compelled to seek integrated mechanisms capable of supporting operational resilience while ensuring strategic agility. Controlling emerges as a key instrument that combines financial and non-financial metrics, thereby supporting evidence-based managerial decisions.

Despite the acknowledged effectiveness of controlling in global practice, its implementation in Ukraine remains fragmented: qualified personnel are scarce, digital systems are only partially integrated, and a results-measurement culture is still taking shape. These factors diminish business adaptability in times of crisis and rapid change.

This research seeks to systematise the stages of controlling evolution, outline current development trends, and identify barriers to integrating controlling systems into the management of Ukrainian enterprises.

The article analyses: (1) the genesis of controlling from financial control to digital analytics platforms; (2) the role of ERP, BI, and Big Data technologies in creating a unified information environment; (3) the integration of ESG indicators into the strategic controlling system; and (4) organisational and HR challenges of implementing controlling in Ukraine. A phased model for the digital transformation of the controlling function is proposed, encompassing staff competence development, data standardisation, and the introduction of scenario planning.

Controlling has proven its ability to enhance transparency and managerial effectiveness, yet its potential in Ukraine is not fully realised. Overcoming existing barriers will require a combination of state support for digitalisation, corporate training programmes, and the deployment of adaptive analytical tools that transform controlling from an “island” of reporting into the core of strategic enterprise development.

Keywords: controlling; strategic management; digitalisation; ERP systems; Business Intelligence; ESG factors.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У XXI столітті бізнес-середовище характеризується постійною динамікою, посиленням глобальної конкуренції та зростаючими вимогами до прозорості й ефективності управління. В умовах цифрової трансформації, енергетичної кризи, змін у логістиці та нормативному полі підприємства стикаються з необхідністю швидкого прийняття обґрунтованих рішень, що спираються на верифіковану та оперативну інформацію. У цьому контексті контролінг стає не просто допоміжною функцією, а стратегічним ядром

аналітичного забезпечення, координації та моніторингу діяльності. Зокрема, його здатність поєднувати фінансові, операційні та ESG-показники набуває критичного значення в умовах криз, таких як війна або глибокі економічні трансформації. Саме тому вивчення еволюції та поточних тенденцій розвитку контролінгу є своєчасним і має практичну цінність для українських підприємств різних галузей.

Контролінг у світовій управлінській практиці давно зарекомендував себе як ефективний інструмент підвищення прозорості та результативності. Водночас в Україні його застосування залишається обмеженим і фрагментарним: домінують обліково-економічні функції, бракує кваліфікованих кадрів, інтеграція цифрових рішень є частковою, а культура вимірювання ефективності лише формується. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах кризи, зокрема з початком повномасштабної війни у 2022 році.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Формування теоретико-методологічних засад контролінгу відбулося на перетині праць класиків менеджменту Анрі Файоля, Пітера Друкера та сучасних розробників управлінських інструментів Роберта Каплана і Девіда Нортон. Зокрема, Анрі Файоль заклав основу розуміння контролю як окремої управлінської функції, тоді як Пітер Друкер підкреслював значення результативності й управління за цілями як ключових принципів ефективного менеджменту. Подальший розвиток концепції забезпечили Роберт Каплан та Девід Нортон, які розробили систему збалансованих показників (Balanced Scorecard), що заклала підвалини сучасного стратегічного контролінгу та надала змогу поєднувати фінансові й нефінансові метрики.

У сучасній науковій літературі контролінг розглядається як багатофункціональна система управління. Наприклад, у праці Merchant & Van der Stede (2017) контролінг трактується як підсистема управлінського контролю, що впливає на поведінку працівників через інструменти планування, контролю, стимулювання та комунікації. Подібного підходу дотримуються й Becker, Lukka & Schäffer (2010), які акцентують на ролі контролінгу в умовах підвищеної складності та динамічності зовнішнього середовища.

Професійні дослідження консалтингових компаній, зокрема Deloitte, PwC, EY Ukraine, відзначають зростання значущості контролінгу в умовах цифрової трансформації. У їхніх звітах акцентується на переході від «контролю минулого» до «передбачення майбутнього» — завдяки впровадженню BI, ERP, AI та Big Data у функції планування, аналізу та прогнозування. Крім того, фіксується поява нових напрямів, таких як ESG-контролінг, що охоплює нефінансові аспекти діяльності підприємства.

Однак вітчизняні дослідження залишаються фрагментованими. Більшість із них або описують західний досвід, або зосереджуються на вузьких функціональних аспектах контролінгу без цілісної інтеграції. Системні підходи до вивчення українського контексту, адаптації міжнародних моделей та розробки локальних стратегій залишаються поодинокими. Це створює наукову нішу для подальших досліджень, спрямованих на формування методичних і прикладних основ ефективного контролінгу в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Систематизувати етапи становлення й трансформації контролінгу як управлінського інструменту; визначити сучасні тенденції його розвитку; окреслити проблеми та бар'єри впровадження в умовах українського бізнес-середовища; запропонувати шляхи їх подолання на основі цифровізації та інтеграції з іншими управлінськими функціями.

Методи дослідження. У роботі використано комплексний методологічний підхід:

- історико-логічний аналіз для дослідження еволюції контролінгу;
- контент-аналіз сучасної міжнародної та вітчизняної літератури;
- системний підхід до оцінки взаємозв'язків між інституційними, технологічними та кадровими чинниками;
- елементний аналіз цифрових технологій (ERP, BI, Big Data) у практиці контролінгу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Етапи еволюції контролінгу. Контролінг як управлінський феномен сформувався на початку XX століття в США, у відповідь на ускладнення бізнес-процесів у великих корпораціях. Перші прояви цієї функції були тісно пов'язані з розвитком фінансового обліку, а також із потребою у внутрішньому контролі витрат і ресурсів. Вперше термін "controller" у корпоративному сенсі зафіксовано у діяльності компанії General Electric, яка однією з перших впровадила окрему управлінську функцію для контролю грошових потоків, аналізу витрат та координації між підрозділами [2].

У той час контролінг був фактично синонімом обліку та фінансового аналізу. Проте вже на цьому етапі простежувалась тенденція до його розширення — контролери стали залучатися до бюджетування, прогнозування й навіть участі в стратегічних рішеннях. Від самого початку ця функція мала міждисциплінарний характер, поєднуючи облік, аналіз, планування та менеджмент [11, 12].

Період після Другої світової війни відзначився значним зростанням складності бізнесу, що зумовило еволюцію контролінгу від бухгалтерської допоміжної функції до елементу системного управління. Саме в цей період формуються теоретичні основи сучасного контролінгу. Серед ключових постатей — Пітер Друкер, який запропонував концепцію управління за цілями (Management by Objectives) та наголошував на ролі

вимірювання результативності як основи ефективного управління [5]. Його підхід став основою для сучасного стратегічного контролінгу.

Важливим етапом стало впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), розробленої Робертом Капланом та Девідом Нортоном на початку 1990-х років. Ця система запропонувала мультиперспективний підхід до оцінки ефективності підприємства — фінансову, клієнтську, внутрішню та інноваційно-розвиткову складові. Її запровадження уможливило перехід від класичного контролінгу до інтегрованих моделей стратегічного управління, в яких контролінг функціонує як центр координації між цілями, метриками та операційною діяльністю [2].

У країнах Західної Європи, особливо у Німеччині, контролінг також отримав значну інституціональну підтримку. Зокрема, в 1970–1980-х роках в університетах Гейдельберга та Штутгарта виникли перші наукові школи контролінгу. Один із провідних дослідників — Р. Хорват — розробив модель контролінгу, як "системи управлінської координації", що поєднує стратегічний і оперативний виміри [1].

У вітчизняному контексті контролінг почав розвиватися лише наприкінці 1990-х років, після переходу економіки України до ринкових засад. На перших етапах його впровадження було фрагментарним і часто ототожнювалося з внутрішнім аудитом або бюджетним контролем. Це зумовлювалося як відсутністю належної методологічної бази, так і слабкою практикою управлінського обліку.

Із початком інтеграції України у світову економіку, активізацією міжнародного бізнесу та адаптацією міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) почали формуватися основи системного контролінгу. У низці великих українських компаній, таких як «Укрзалізниця», «Нафтогаз», «Миронівський хлібопродукт», з'явилися окремі підрозділи контролінгу, які забезпечували планово-аналітичну підтримку топменеджменту. Проте, у більшості випадків ці структури залишались допоміжними, а не інтегрованими в систему стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку характеризується поступовим переходом від ручного управління до автоматизованих рішень, таких як ERP, CRM та BI-системи. Проте, згідно з дослідженням Deloitte (2023), лише 18% українських компаній заявляють про повну інтеграцію контролінгу в свої бізнес-процеси. Причини — обмежене фінансування, недостатня кваліфікація персоналу та відсутність єдиної концепції контролінгу в національному контексті.

Теоретичні основи контролінгу та його сучасна інтерпретація. Контролінг, як інтегрована управлінська система, не має однозначного визначення в науковій літературі. У різних школах управління він трактується як функція, як методика, як філософія менеджменту або навіть як внутрішня служба координації. Проте в більшості випадків суть залишається спільною: контролінг — це система інформаційного та аналітичного забезпечення управління, що охоплює планування, облік, контроль, аналіз і координацію діяльності з метою досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

У праці Merchant & Van der Stede (2017) контролінг розглядається як частина ширшої концепції систем управлінського контролю (Management Control Systems), які забезпечують вплив на поведінку працівників у напрямі досягнення цілей організації. У цьому контексті функції контролінгу включають:

- Стратегічне планування (визначення ключових цілей і показників ефективності);
- Оперативне планування та бюджетування;
- Контроль виконання планів та коригування відхилень;
- Аналітичне забезпечення управлінських рішень;
- Підтримка процесів управління витратами та прибутковістю;
- Формування системи звітності для внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

Залежно від рівня деталізації, прийнято розрізняти стратегічний та оперативний контролінг. Перший фокусується на довгострокових цілях, інвестиційній політиці та інноваціях, тоді як другий — на поточному управлінні ресурсами, ефективності процесів та досягненні запланованих результатів. Такий поділ умовний, але дає змогу краще розуміти багатогранність контролінгової функції.

Розвиток контролінгу як наукової дисципліни відбувався поступово, з опорою на класичні теорії менеджменту. Одним із перших, хто заклав основу для майбутнього теоретичного обґрунтування контролінгу, був Анрі Файоль, який ще на початку XX століття виділив функцію контролю як невід'ємну частину управлінського циклу поряд із плануванням, організацією, координацією та мотивацією [4]. Він розглядав контроль як процес виявлення відхилень і вжиття коригувальних дій, що й сьогодні зберігає актуальність у рамках операційного контролінгу.

Суттєвий вплив на сучасне розуміння контролінгу мав Пітер Друкер, який підкреслював важливість орієнтації на результат, а не лише на витрати. Його концепція управління за цілями (Management by Objectives) передбачала, що кожен рівень управління має чітко визначені, вимірювані цілі, відповідність яким забезпечується через систему контролю. Таким чином, контролінг розглядався як інструмент підвищення ефективності та відповідальності в менеджменті [5].

Інший знаковий теоретик — Роберт Каплан, спільно з Девідом Нортоном, запропонував у 1992 році модель Balanced Scorecard, яка стала революцією у сфері контролінгу. Завдяки включенню нефінансових індикаторів (рівень задоволення клієнтів, внутрішні процеси, інноваційна діяльність), ця модель дала змогу подивитися на ефективність підприємства ширше, ніж це дозволяв традиційний фінансовий контроль.

Застосування BSC сприяло інтеграції стратегічних і тактичних вимірів, а також уможливило моніторинг довгострокової вартості.

Серед сучасних авторів варто також згадати Ентоні та Говіндараджана (Anthony & Govindarajan, 2014), які розробили концепцію управлінського контролю як системи поведінкових і структурних важелів впливу. Вони підкреслюють, що ефективний контролінг не зводиться до інструментів, а передбачає врахування організаційної культури, мотивації персоналу, систем комунікації та адаптації.

Таким чином, сучасна інтерпретація контролінгу спирається не лише на технічні та аналітичні аспекти, але й на поведінкові, соціальні та стратегічні чинники, що вимагає від фахівців міждисциплінарного мислення та здатності працювати в умовах складності та невизначеності.

У XXI столітті контролінг зазнає суттєвих трансформацій під впливом технологічних інновацій, змін у регуляторному полі, еволюції бізнес-моделей та посилення вимог до прозорості й сталості корпоративного управління. Ці зміни обумовлюють появу нових напрямів, інструментів та принципів у побудові систем контролінгу, які все частіше позиціонуються як ключовий елемент цифрового управління підприємством.

Одна з найяскравіших тенденцій — це масштабне впровадження цифрових технологій у сферу планування, обліку, аналізу та моніторингу показників діяльності. Сучасний контролінг спирається на інтегровані інформаційні системи — насамперед ERP-платформи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), які дозволяють уніфікувати фінансові й операційні дані в єдиному аналітичному середовищі. Завдяки цьому забезпечується не лише оперативність управлінських рішень, а й підвищується їхня обґрунтованість.

Водночас автоматизація рутини (наприклад, обробки звітів або розрахунку KPI) дає змогу фахівцям з контролінгу зосередитися на стратегічному аналізі та моделюванні сценаріїв розвитку. За даними PwC (2022), понад 60% компаній у ЄС інтегрували штучний інтелект або машинне навчання у функції фінансового контролю. Зі зростанням обсягів корпоративних даних виникає потреба у нових підходах до їхнього аналізу. Сучасний контролінг активно використовує інструменти Business Intelligence (BI) — такі як Power BI, Tableau, QlikView — для побудови дашбордів, візуалізації ключових метрик і виявлення трендів у реальному часі.

Крім того, технології обробки Big Data відкривають можливості для аналізу неструктурованих даних (повідомлення клієнтів, соціальні мережі, логістичні патерни), що дозволяє зробити контроль гнучкішим і чутливішим до зовнішніх змін. Відповідно, контролінг все більше виконує прогностичну функцію, перетворюючись на центр стратегічної аналітики підприємства.

Новітні вимоги до стійкості бізнесу призвели до зміщення акцентів від виключно фінансових показників до нефінансових критеріїв ефективності — зокрема екологічних, соціальних та управлінських (Environmental, Social, Governance — ESG). Це означає, що сучасні системи контролінгу мають відслідковувати не лише прибутковість, а й вуглецевий слід, дотримання соціальних стандартів, інклюзивність, прозорість ухвалення рішень тощо.

Такі вимоги зумовлені як очікуваннями інвесторів, так і міжнародним регуляторним тиском (наприклад, Директива ЄС CSRD про корпоративну звітність зі сталого розвитку). У результаті ESG-контролінг поступово входить у структуру стратегічного контролінгу, особливо в компаніях, що залучають міжнародне фінансування або виходять на глобальні ринки.

Ще однією важливою тенденцією є системна інтеграція контролінгу з іншими функціями управління: ризик-менеджментом, комплаєнсом, стратегічним HR, інноваційним менеджментом. У результаті виникає потреба в створенні єдиної інформаційної платформи з уніфікованою структурою даних і єдиним «джерелом правди» (single source of truth). Це змінює саму роль контролера — від виконавця аналітичних завдань до партнера топменеджменту, який формує аналітичну рамку для ухвалення стратегічних рішень.

Незважаючи на визнання контролінгу як ефективного інструменту управління в багатьох країнах, в українському корпоративному середовищі його повноцінна імплементація залишається фрагментарною. Більшість компаній використовують окремі елементи контролінгу - бюджетування, фінансовий аналіз, звітність, - однак не інтегрують їх у системну управлінську концепцію. Причини цього явища багатофакторні й охоплюють як інституційні, так і культурні, освітні та технологічні аспекти.

Однією з ключових проблем є нестача кадрів, здатних забезпечити належний рівень реалізації функцій контролінгу. У більшості вищих навчальних закладів підготовка контролерів відсутня як окрема спеціалізація, а навчальні програми з управлінського обліку мають обмежене навантаження й часто не охоплюють сучасні цифрові інструменти.

Згідно з даними UGEN (2023), лише близько 12% студентів фінансово-економічних напрямів мають практичні навички роботи з ERP або BI-системами. Як наслідок, на ринку праці переважають фахівці з бухгалтерським або аналітичним профілем, які не завжди володіють стратегічним мисленням, необхідним для виконання ролі контролера як координатора управлінського процесу. Крім того, відсутність усталених професійних стандартів контролера унеможливорює формування чітких очікувань з боку роботодавців. Ця проблема частково вирішується через впровадження корпоративного навчання, однак такі ініціативи є переважно точковими.

Ще одним чинником, що стримує впровадження контролінгу, є організаційна інертність і слабка адаптивність підприємств до змін. Впровадження контролінгу потребує реструктуризації процесів, перерозподілу функцій між підрозділами, впровадження нових підходів до планування й мотивації персоналу.

У багатьох випадках це викликає опір з боку керівників середньої ланки, які побоюються втрати автономії або посилення контролю.

Крім того, у значної частини компаній відсутня корпоративна культура, орієнтована на вимірювання результатів. За даними дослідження EY Ukraine (2022), лише 27% опитаних підприємств в Україні системно використовують KPI для оцінки ефективності підрозділів, і ще менше - 14% - здійснюють регулярне стратегічне планування. Хоча багато підприємств декларують наявність ERP-систем або автоматизованих рішень, на практиці такі системи часто використовуються в урізаному функціоналі або взагалі замінюються Excel-таблицями. Причини цього — висока вартість ліцензій, обмежені технічні ресурси, а також низький рівень цифрової компетентності персоналу.

Ситуацію ускладнює відсутність інтеграції між підсистемами: бухгалтерія, логістика, продажі та планування часто працюють автономно, що унеможливує отримання єдиної картини діяльності підприємства. Таким чином, контролінг залишається "островом" аналітики без реального впливу на операційні рішення.

Повномасштабна війна, яка триває в Україні з 2022 року, суттєво вплинула на всі аспекти бізнес-діяльності, зокрема й на функцію контролінгу. Багато компаній зосередили свої ресурси на оперативному виживанні, а не на стратегічному розвитку. В умовах нестабільності значна частина планових показників втратила релевантність, що ускладнило роботу традиційних систем бюджетування й прогнозування.

У той же час саме криза висвітлила необхідність мати гнучку аналітичну систему, здатну адаптуватися до нових реалій. Поступово зростає інтерес до сценарного планування, швидкого перегляду бюджетів, формування фінансових моделей на випадок «*force majeure*». Це створює передумови для трансформації контролінгу — від бюрократичної функції до гнучкого інструмента управлінської підтримки.

З урахуванням сучасних тенденцій і особливостей впровадження контролінгу в українському бізнес-середовищі, перспективними напрямками його розвитку є цифровізація процесів, стратегічне позиціонування функції контролінгу, впровадження стандартів сталого розвитку та розширення міждисциплінарних компетенцій фахівців.

В Україні спостерігається виражений кадровий дефіцит у сфері контролінгу, оскільки спеціалізовані освітні програми практично відсутні. Більшість фахівців приходять до цієї професії самостійно, набуваючи необхідних навичок на практиці. Для вирішення цієї проблеми необхідний системний підхід: ініціювати розробку спеціалізованих освітніх програм у закладах вищої освіти, які включатимуть модулі зі стратегічного менеджменту, цифрових інструментів (ERP, BI, Big Data) та аналітики даних. Важливим елементом таких програм мають стати тренінги з розвитку *soft skills*: лідерства, критичного мислення, комунікації та адаптивності.

Додатково підприємствам рекомендується впроваджувати програми корпоративного навчання, спрямовані на підвищення цифрових навичок співробітників, зокрема сертифікаційні курси з ERP-систем (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics) та бізнес-аналітики (Power BI, Tableau). Це дозволить контролерам активно брати участь у формуванні стратегії та управлінських рішень, стаючи стратегічними партнерами менеджменту.

Для прискорення цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств необхідна цілеспрямована державна та інституційна підтримка. Ефективним заходом може бути зниження або тимчасове скасування ПДВ на програмне забезпечення та обладнання, яке використовується для цілей контролінгу, хоча при реалізації таких заходів важливо враховувати й попереджувати можливі ризики зловживань.

Також перспективним напрямом є створення методичних і консультаційних центрів, які займатимуться адаптацією міжнародних практик і стандартів до української специфіки. Важливим доповненням стане організація майданчиків для обміну досвідом і кращими практиками між підприємствами, академічними установами та експертами у сфері контролінгу.

Додатково рекомендується активно сприяти створенню спеціалізованих навчальних програм на базі закладів вищої освіти, які формуватимуть кваліфікованих фахівців у сфері контролінгу.

Сучасна практика підтверджує необхідність глибокого перегляду ролі контролінгу - від функції моніторингу й аналізу до центру координації управлінських рішень. Важливо трансформувати корпоративну культуру компаній, акцентуючи увагу на прозорості інформації, взаємній відповідальності та єдиній системі ключових показників ефективності (KPI).

Розвиток контролінгу неможливий без системної цифровізації та інтеграції інформаційних рішень. Підприємствам рекомендується переходити від використання Excel-таблиць до інтегрованої цифрової платформи, що об'єднує бухгалтерію, логістику, продажі, HR і фінанси. Важливо використовувати як масштабні ERP-системи (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics), так і адаптивні рішення для середнього бізнесу (BAS, Odoo, NetSuite).

Не менш важливим є впровадження інструментів Business Intelligence, які забезпечують візуалізацію даних у режимі реального часу. Впровадження таких технологій підвищить прозорість процесів та дозволить оперативно ухвалювати рішення. Ключовим фактором успіху буде адаптивність і модульність рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни й уникати значних додаткових інвестицій.

З метою систематизації та наочного представлення основних етапів розвитку контролінгу, а також чинників, що вплинули на його становлення та трансформацію, у межах дослідження побудовано узагальнену еволюцію розвитку системи контролінгу (рис. 1). Схема охоплює ключові передумови виникнення, початкові завдання, методи, сучасні тенденції, проблеми в Україні та пропозиції щодо їх вирішення.

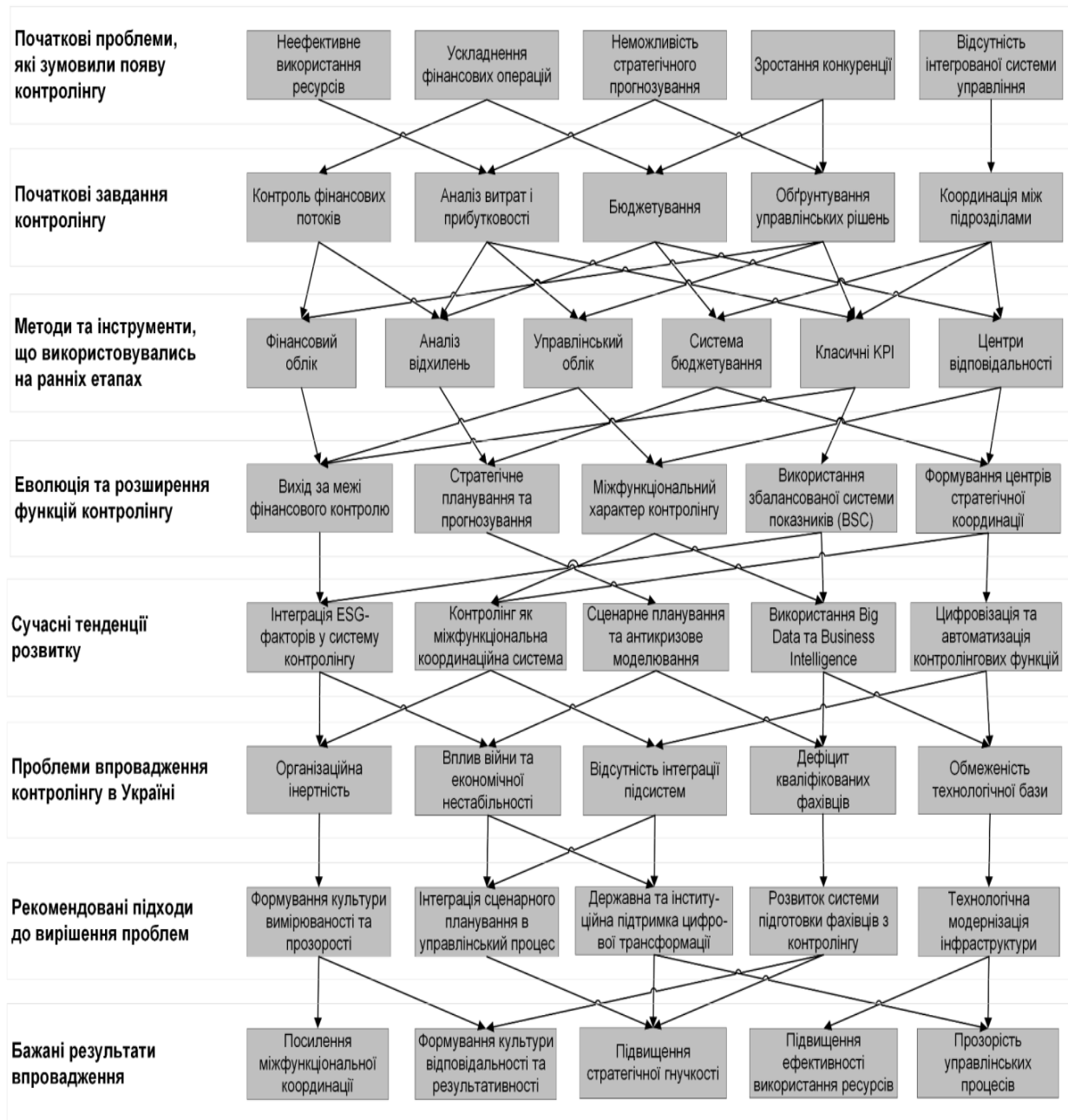


Рис. 1. Узагальнена еволюція розвитку системи контролінгу

Український досвід показує, що впровадження контролінгу в стратегічне управління сприяє покращенню координації між підрозділами, ефективному використанню ресурсів і підвищенню прозорості управлінських процесів. Пропонується активніше застосовувати сценарне планування та прогнозування, залучаючи контролерів до стратегічних обговорень і прийняття рішень, що дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Контролінг як інтегрована управлінська концепція пройшов значну еволюцію — від інструмента фінансового контролю у промислових корпораціях початку XX століття до ключового елементу стратегічного управління підприємством у цифрову епоху. Історичний розвиток контролінгу засвідчує його здатність

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, у тому числі до викликів глобалізації, цифровізації та екологічної відповідальності.

У сучасному контексті контролінг виконує не лише облікову чи аналітичну функцію, а й стає центром координації, прогнозування та стратегічної підтримки управлінських рішень. Особливої ваги набувають напрями, пов'язані з інтеграцією технологій (BI, ERP, AI), впровадженням ESG-метрик та сценарного планування.

Водночас в Україні впровадження контролінгу стримується низкою структурних бар'єрів — нестачею кваліфікованих фахівців, фрагментарністю процесів, обмеженістю технологічної бази та організаційною інертністю. Для подолання цих викликів необхідні комплексні зусилля: розвиток освіти, цифрової інфраструктури, зміцнення корпоративної культури ефективності, а також інституційна підтримка з боку держави та бізнес-об'єднань.

Таким чином, контролінг має усі передумови, щоб стати в українських компаніях не лише інструментом контролю, а й каталізатором сталого розвитку, інновацій та стратегічної гнучкості в умовах невизначеного майбутнього.

Література

1. Horváth, Péter, et al., eds. Von der Datenquelle zum Geschäftsmodell: Datengetriebenes Controlling. Vahlen, 2020.
2. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.
3. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education.
4. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
5. Peter, F. "Drucker." The Practice of Management (1954): 72.
6. Anthony, Robert, et al. Ebook: Management Control Systems: European Edition. McGraw Hill, 2013.
7. Becker, W., Lukka, K., & Schäffer, U. (2010). The past, present, and future of management control systems. Journal of Management Control, 20(3), 179–197.
8. Deloitte (2023). Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. [Аналітичний звіт].
9. EY Ukraine (2022). Ефективність управлінських процесів у великому бізнесі України. [Онлайн-опитування].
10. PwC (2022). Global Digital Finance Survey: Automation and AI in Controlling. [Research Report].
11. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія; МОНМС України, Укр. інж.-пед. акад. Х. : НТМТ, 2012. 247 с.
12. Чобіток В. І. Контролінгові механізми управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств. Бізнес Інформ. 2011. № 12. С. 162–164.

References

1. Horváth, Péter, et al., eds. Von der Datenquelle zum Geschäftsmodell: Datengetriebenes Controlling. Vahlen, 2020.
2. Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.
3. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education.
4. Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. London: Pitman Publishing.
5. Peter, F. "Drucker." The Practice of Management (1954): 72.
6. Anthony, Robert, et al. Ebook: Management Control Systems: European Edition. McGraw Hill, 2013.
7. Becker, W., Lukka, K., & Schäffer, U. (2010). The past, present, and future of management control systems. Journal of Management Control, 20(3), 179–197.
8. Deloitte (2023). Controlling in the digital age: From reporting to real-time management. [Analitichnyi zvit].
9. EY Ukraine (2022). Efektyvnist upravlinskykh protsesiv u velykomu biznesi Ukrainy. [Onlain-opytuvannia].
10. PwC (2022). Global Digital Finance Survey: Automation and AI in Controlling. [Research Report].
11. Prokhorova V. V., Chobitok V. I. Upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv na zasadakh kontrolinhu : monohrafiia; MONMS Ukrainy, Ukr. inzh.-ped. akad. Kh. : NTMT, 2012. 247 s.
12. Chobitok V. I. Kontrolinhovi mekhanizmy upravlinnia potentsialom konkurentospromozhnosti pidpriemstv. Biznes Inform. 2011. № 12. S. 162–164.

УДК 336.144:338.46:005
 JEL classification: M11, M41, L83, G32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(5))

AGILE БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ, ЯК МАЙСТЕРНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ГНУЧКОСТІ

КАРВАЦКА Наталія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>
 e-mail: karvatskan@khmnu.edu.ua

САВЧЕНКО Олена

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
 Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-7580-9048>
 e-mail: savchenkoo@khmnu.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню особливостей фінансового управління проєктами розвитку в індустрії гостинності на основі принципів Agile та використання структурованого гнучкого бюджетування для формування адаптивних бюджетів. Авторами доведено, що в умовах стрімких змін на ринку гостинності, традиційні методи бюджетування нерідко виявляються нежиттєздатними і є причинами перевитрат бюджету та/або провалу проєктів.

У статті визначено особливості Agile фінансового управління в проєктах: ітеративне фінансування; пріоритезація витрат через MVP (Minimum Viable Product); адаптивність за рахунок змоги перенаправлення коштів залежно від змін у пріоритетах, запитах споживачів; прозорість та контроль завдяки регулярним зустрічам проєктної команди та стейкхолдерів; фокус на цінності для клієнта. В результаті авторами запропоновано формування адаптивних бюджетів за допомогою структурованого гнучкого бюджетування (Structured Agile Budgeting Core Process - SABP). У статті розглянуто процес SABP на прикладі реконструкції готельно-ресторанного комплексу. На думку авторів, Agile-підхід до бюджетування проєктів розвитку дозволяє не лише ефективно керувати фінансовими ресурсами, але й забезпечує високу адаптивність до змін, що є ключовим для успіху в динамічному середовищі.

Ключові слова: управління, управління проєктами, Agile, гнучкі методи управління, фінансовий менеджмент, бюджетування, індустрія гостинності, розвиток, проєкти розвитку.

AGILE BUDGETING FOR DEVELOPMENT PROJECTS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: MASTERING FINANCIAL FLEXIBILITY

KARVATSKA Nataliia, SAVCHENKO Olena

Khmelnytskyi National University

The article is focused on the study of the peculiarities of financial management of development projects in the hospitality industry based on Agile principles and the use of structured agile budgeting to form adaptive budgets. The authors argue that in the face of rapid changes in the hospitality market, traditional budgeting methods often become unviable and cause budget overruns and/or project failure. The reasons for this situation are that they are static and do not take into account the requirement to respond quickly to changes, which significantly limits the development opportunities of companies. The hospitality industry, in turn, is one of the sectors where the effectiveness of project implementation largely depends on the ability to respond to changes in consumer needs, new market trends, and newly emerging innovations.

The article identifies the key features of Agile financial management in projects: iterative financing; prioritization of costs through MVP (Minimum Viable Product), ensuring that the most valuable and customer-oriented functions receive primary funding; adaptability through the ability to redirect funds depending on changes in priorities, customer requests; transparency and control through regular meetings of the project team and stakeholders; and a focus on customer value. As a result, the authors propose the formation of adaptive budgets using the Structured Agile Budgeting Core Process (SABP). The article examines the SABP process on the example of the reconstruction of a hotel and restaurant complex, specifically outlining the characteristics of its key stages: Multi-Level Budgeting and division of the process into strategic and tactical levels; building an Agile Responsibility Model; Multi-Level Budgeting; Extended Partial Budgeting Process. According to the authors, the agile approach to project budgeting enables not only effective financial resource management, but also provides a high level of adaptability to change, which is crucial for success in a dynamic environment.

Keywords: management, project management, Agile, financial management, budgeting, hospitality industry, development, development projects.

Стаття надійшла до редакції / Received 21.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних сфер економіки, де успіх залежить від здатності швидко адаптуватися до змін у очікуваннях та потребах клієнтів, ринкових тенденцій й

технологічних новацій. Особливе значення в контексті впровадження змін набуває проєктний менеджмент як метод управління, що дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати процеси імплементації нових рішень. У таких умовах підхід, заснований на принципах Agile, стає все більш актуальним для реалізації проєктів розвитку в індустрії гостинності, адже передбачає високу адаптивність, можливість швидкого реагування на зміни та дозволяє краще фокусуватися на створенні максимальної цінності для гостей.

Фінансове управління та зокрема бюджетування в таких умовах також має свої особливості, оскільки повинне поєднувати принципи гнучкої методології зі специфікою галузі. У цьому аспекті адаптивність фінансового управління має вирішальне значення для пріоритезації змін у відповідність до мінливого попиту, адаптації бюджетів до змін у реальному часі, оптимізації витрат, підвищення точності планування та запобігати фінансовим ризикам.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління проєктами та, зокрема, методології Agile досліджували такі зарубіжні й вітчизняні науковці: Аппело Ю., Бакстер Д., Брейлі Р., Брігхем Ю., Джейлан С., ДонгХ., Дейкр Н., Краудер Дж., Фріс Ш., Батенко Л., Боковець В., Бурачек І., Гавловська Н., Галушка З., Жигалкевич Ж., Загородніх О., Рудніченко Є., Чухліб В., Чайкова О. та ін.

Особливості фінансового менеджменту та бюджетування при використанні гнучких методів управління проєктами розглядали такі науковці як: Аджиги Д., Бернштайнер Р., Вірльбек М., Гюверт К., Ділгер Т., Ліндемманн У., Моран А., Плодер К., Трауер Я. та ін. Зокрема, Алан Моран у роботі «The financial management of Agile projects» [1] акцентує увагу на тому, що гнучкі проєкти передбачають динамічне бюджетування та фінансові оцінки, узгоджені з поетапним виконанням проєкту. Плодер К., Ділгер Т. та Бернштайнер Р. досліджують виклики інтеграції гнучких методологій з традиційними моделями бюджетування [2]. Вірльбек М. та ін. у роботі «Budgeting for Agile Product Development» [3] описують авторський підхід до бюджетування гнучких проєктів. Давид Аджиги та інші у роботі «Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency» [4] розглядають, як методологія Agile впливає на ефективність фінансового планування в ІТ.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Не применшуючи науковий вклад наведених вище наукових розробок у вирішенні проблем управління проєктами, слід зазначити, що особливій уваги потребують подальші дослідження особливостей фінансового менеджменту, бюджетування при використанні гнучких методів управління проєктами. Зазначена тематика залишається достатньо вагомою для вітчизняної економіки в цілому, так і в індустрії гостинності зокрема.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Визначення переваг і недоліків, особливостей та інструментів здійснення фінансового управління проєктами розвитку в індустрії гостинності на основі принципів Agile; виконання процесів структурованого гнучкого бюджетування проєкту; обґрунтування доцільності такого управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Український ринок гостинності, незважаючи на складні умови, зберігає стійкість і демонструє потенціал для розвитку. Згідно досліджень компанії Ribas Hotels Group [5], станом на середину 2024 року в Україні працювали 2 017 готелів, причому наявний тренд до зростання. Фактором розвитку виступає внутрішній туризм, так, у 2024 році показник середньої завантаженості номерного фонду знаходиться в діапазоні від 34 до 38%, а в деяких регіонах (зокрема, Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській областях) - перевищує рівень 60–70%, що співставно з тенденціями світових центрів туризму. За прогнозами Ribas Hotels Group [5, 6], протягом 2024-2026 років в Україні заплановане відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів, 108 котеджних містечок готельного типу; в післявоєнний період кількість туристів в Україні здатна збільшитись до 14,5 млн осіб. В таких умовах стає очевидним, що поточна пропозиція засобів розміщення має бути збільшена. Це відкриває нові горизонти для розвитку та обґрунтовує необхідність розробки та реалізації ефективних проєктів.

Особливе значення в контексті впровадження змін набуває проєктний менеджмент як метод управління, що дозволяє ефективно планувати, організовувати та контролювати процеси імплементації нових рішень. За таких обставин, управління проєктами повинне стати тим інструментом, що відповідатиме сучасним вимогам та викликам, динамічності середовища функціонування, гнучкості тощо. Важливим в цьому процесі, на нашу думку, є збалансування фінансового управління, адаптивності, ризик-менеджменту, якості та своєчасності впровадження змін.

Традиційно реалізація проєктів розвитку індустрії гостинності відбувається за лінійною схемою, подібною до моделі управління проєктами Waterfall. Бюджети переважно формуються на початку, всі витрати плануються заздалегідь, відхилення від бюджету мінімізуються. Центральними компонентами є опис обсягу

проекту, графік його виконання, часові межі та відповідні бюджети. Ці деталі створюють основу для всієї майбутньої проектної діяльності [2, с. 20]. Фінансове прогнозування у таких випадках є відносно простим, оскільки обсяги проекту відомі та погоджені. Після затвердження бюджету гнучкість його коригування залежить від налагодженості процесів управління змінами. Перевагами такого підходу є: передбачуваність, оскільки чіткий бюджет дозволяє контролювати витрати та уникнути непередбачених збитків; простота управління, адже, маючи затверджений бюджет, легше планувати ресурси та узгоджувати фінансування з інвесторами; незначна ймовірність перевищення бюджету через чіткі рамки. Однак, таким бюджетам бракує гнучкості та адаптивності до змін на ринку або непередбачуваних обставин, що може ускладнювати впровадження нових ідей, якщо вони потребуватимуть додаткових коштів.

Одним із підходів, що вирішує ці проблеми, є Agile-методологія, яка передбачає адаптивне планування, ітеративне виконання та постійне вдосконалення процесів. Ця методологія стала широко відомою саме завдяки своїй гнучкості. Agile є сукупністю гнучких ітеративно-інкрементальних методів управління проектами, об'єднаних цінностями та принципами Agile Manifesto. Згідно цього методологічного підходу, проєкт реалізується шляхом його розділення на невеликі керовані частини (підпроекти), що потім об'єднуються в готовий продукт. Ініціація і верхньорівневе планування виконуються для проєкту в цілому, а решта процесів здійснюються для кожного міні-проекту окремо. Ключовою відмінністю планування Agile є те, що "команда планує і перепланує в міру того, як з'являється більше інформації, отриманої в результаті аналізу" [7]. Цей підхід гарантує, що фінансові стратегії залишаються узгодженими з операційними реаліями та вимогами ринку. Agile став основою для цілого ряду гнучких методів [8]. Зокрема, CRR Hospitality, що надає послуги професійного менеджменту в індустрії гостинності, досліджуючи впровадження гнучкого управління проектами, акцентує, що інструменти Agile [9]:

- дозволяють готелям та іншим закладам гостинності швидко пристосовуватися до змін у запитах клієнтів, ринкових зрушень або зовнішніх факторів;
- передбачають часті відгуки клієнтів і наголошують на перманентному вдосконаленні, що дозволяє фахівцям сфери гостинності постійно оптимізувати свої послуги, об'єкти та процеси;
- дозволяють командам визначати сфери вдосконалення та оперативно вирішувати проблеми, за рахунок розбиття проєкту на менші, легко керовані сегменти. Це сприяє швидкому завершенню проєкту та оптимізації операційних витрат;
- підвищують згуртованість та підзвітність команди, що допомагає створити відчуття спільної відповідальності серед членів команди;
- сприяють розробці більш ефективних робочих процесів. Це дозволяє оптимізувати ресурси, краще розставляти пріоритети, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення прибутковості, рівня рентабельності інвестицій.

Останні дослідження PMI свідчать, що «прийняття правильного підходу до управління проектами слід вважати відправною точкою для пошуку додаткових стратегій для підвищення результатів проєкту» [10]. Згідно досліджень The Economist Intelligence Unit (EIU) у середньому організації не досягають 20% своїх стратегічних цілей [11]. Project Management Institute (PMI), досліджуючи застосування підходів до управління проектами та їх розвиток за останні роки, відмічають, що середній показник результативності проєктів серед опитаних респондентів становить 73,8% [10]. У свою чергу Park J. E., досліджуючи причини затримки графіків великих проєктів, визначає, що перевитрати коштів і затримки графіків є однією з найпоширеніших причин провалу проєкту. Відповідно до даних, що наводить автор, 30% проєктів у США та Великобританії зазнали перевитрат бюджету і лише 17% уклалися в бюджет [12].

Проекти у сфері гостинності часто стикаються з унікальними викликами через їхню складність і необхідність своєчасного завершення для задоволення операційних потреб. Зважаючи на вищевикладене, особливої уваги, на думку авторів, потребують аспекти фінансового управління та бюджетування в рамках Agile.

Гнучкі методології управління проектами змінюють традиційний підхід до фінансування та контролю витрат та передбачають відхід від сприйняття бюджету як статичного інструменту контролю до визнання його як гнучкої структури, що адаптується разом із продуктом. Гнучке фінансове управління усуває детальне планування на рівні проєкту та акцентує увагу на фінансуванні окремих ітерацій, аналізі відхилень. Такий підхід підтримує концепцію безперервного розвитку і використовує рухомі бюджети, що дозволяє швидко переорієнтовуватися і адаптуватися до ринкових змін. Особливостями Agile фінансового управління у проєктах є [13; 14]:

- ітеративне фінансування (гнучкі команди можуть перерозподіляти бюджет на основі результатів спринту, відгуків клієнтів та їхнього бажаного досвіду (результатів) або зміни ринкових умов);
- пріоритезація витрат через MVP (Minimum Viable Product) - швидкий, поетапний розвиток продукту, узгодження бюджетів з очікуваними результатами, забезпечення першочерговості фінансування найбільш цінних і орієнтованих на клієнта функцій;
- адаптивність за рахунок змоги перенаправлення коштів залежно від змін у пріоритетах (обсяг і вимоги проєкту можуть змінюватися в міру надходження нової інформації та відгуків клієнтів);
- прозорість та контроль завдяки регулярним зустрічам проектною командою, візуалізації фінансових потоків та прогресу проєкту;

- фокус на цінності для клієнта.

Тобто, гнучке фінансове управління здійснюється на принципах прозорості процесів та їх оцінки, відкритості, поступового вдосконалення, адаптивності, безсумнівної орієнтації на цінність клієнта. Як наслідок, на думку Плодера К., Ділгера Т., Бернштайнера Р., бюджетування в гнучких проєктах є більш мінливим і важко передбачуваним, ніж у традиційних моделях [2]. Проте, вважаємо, що притаманні Agile візуалізація, вимірювані стратегічні та продуктові цілі, а також часті перевірки можуть забезпечити більше «відчуття контролю» в невизначеному середовищі. Динамічне бюджетування дозволить командам коригувати фінансування в режимі реального часу, переконуючись, що інвестиції спрямовуються на рішення з високою цінністю для клієнта [13].

Погоджуємось з думкою Аджиги Д. та інших [4], що хоча гнучкість Agile і пропонує значні переваги, це також створює проблеми, коли справа доходить до узгодження з традиційними фінансовими обмеженнями. Використання гнучкого підходу до фінансування може викликати організаційний опір фінансових відділів, що потребують чітких фінансових прогнозів для розподілу ресурсів та інвестиційного планування.

Для подолання вищевикладених проблем дослідники пропонують ковзне бюджетування, що тісно інтегроване в стратегічне бачення компанії [2, с. 21; 4, с. 74]. Тобто виконання бюджетування за методом «ковзної хвилі», коли фінансові прогнози поступово коригуються в міру виконання проєкту. Основна ідея полягає в тому, щоб поєднати майбутній рік із запланованою фінансовою перспективою, а потім протягом року деталізувати і конкретизувати, роблячи періодичні огляди у формі прогнозів. Ця методика забезпечуватиме більшу фінансову гнучкість, переглядаючи бюджети на основі потреб проєкту в реальному часі та розвитку подій після кожного спринту. Бюджетування за принципом ковзної хвилі узгоджується з адаптивністю Agile, надаючи фінансовій команді достатній контроль над вартістю проєкту, а команді, яка його фінансує, - над витратами.

Удосконалюючи бюджетування за принципом ковзної хвилі Плодер К., Ділгер Т., Бернштайнер Р. пропонують систему безперервного прогнозування, що передбачає організацію всіх управлінських процесів навколо ідей та цілей спринту, з подальшим спостереженням та контролем ефективності спринт-циклу [2, с. 22]. З кожним завершенням нового спринту, на думку авторів, система отримуватиме нову фінансову інформацію, що сприятиме більш ефективному розподілу ресурсів та підвищенню результативності проєктів з можливістю якісного моніторингу.

У цьому аспекті більш раціональним, на нашу думку, є виділення коштів на певну кількість спринтів з подальшою їх оперативною переоцінкою після кожного циклу на основі потреб проєкту. Це дозволить організаціям сфери гостинності коригувати свої фінансові прогнози залежно від прогресу проєкту та відгуків зацікавлених сторін, приймати обґрунтовані рішення щодо продовження фінансування проєкту. Крім того, Agile заохочує фінансове управління, що базується на створенні споживчої цінності, зосереджуючись на досягненні пріоритетних результатів на ранніх етапах. Такий підхід підвищує фінансову ефективність за рахунок спрямування коштів на найбільш пріоритетні напрями або компоненти проєкту індустрії гостинності. Тобто гнучке фінансове планування фокусується на поступовому фінансуванні, а не на виділенні фіксованого бюджету наперед.

Вважаємо необхідним звернути увагу на модель Agile бюджетування, розроблену колективом авторів М. Vierlboeck, К. Gövert, J. Trauer, U.Lindemann [3], яка висвітлює основні етапи цього процесу. В основі представленої моделі покладено принцип гнучкості та реактивності. Зазначений підхід має назву - Процеси структурованого гнучкого бюджетування (Structured Agile Budgeting Core Process - SABP). SABP складається з різних підпроцесів, що виникають в результаті появи відхилень[3]:

1. Багаторівневе бюджетування (Multi-Level Budgeting) - структура за рівнями;
2. Гнучка модель відповідальності (Agile Responsibility Model);
3. Багаторівневе бюджетування (Multi-Level Budgeting) - структура бюджету;
4. Розширений процес бюджетування окремих компонентів (Extended Partial Budgeting Process).

Пропонуємо розглянути модель SABP, адаптовану нами до бюджетування в рамках проєкту реконструкції готельно-ресторанного комплексу на стратегічному і тактичному рівнях (рисунок 1).

Першим кроком і компонентом SABP є модель багаторівневого бюджетування (MLB), отримана з досліджень [15] та [16], відповідно до якої відбувається поділ процесу на рівні та формування вертикальної структури (номер 1 на рисунку 1). Нами обрано два рівні - стратегічний і тактичний. Важливо зазначити, що остаточний процес складання бюджету не залежить від структури рівнів і подібний на кожному рівні.

Другим компонентом SABP є модель гнучкої відповідальності (ARM; номер 2 на рисунку 1), що окреслює стейкхолдерів. Нами визначено: для стратегічного рівня - топ-менеджмент компанії та інвестори; на тактичному рівні - керівник проєкту та фінансовий директор.

Згідно третього компоненту SABP - MLB, на стратегічному рівні формується загальний бюджет проєкту, що використовується для складання бюджетів нижчих рівнів (номер 3 на малюнку 1). В нашому випадку - бюджету закупівлі обладнання.

Цей компонент моделі передбачає отримання зовнішньої інформації, яка необхідна, принаймні на вищому рівні, оскільки розробка бюджету проєкту вимагає врахування низки факторів. Бюджет верхнього

рівня (бюджет проекту) не створює обмежень щодо бюджету закупівлі обладнання, але в той же час забезпечує загальну передбачуваність, залишаючи можливості для останнього бути гнучким.

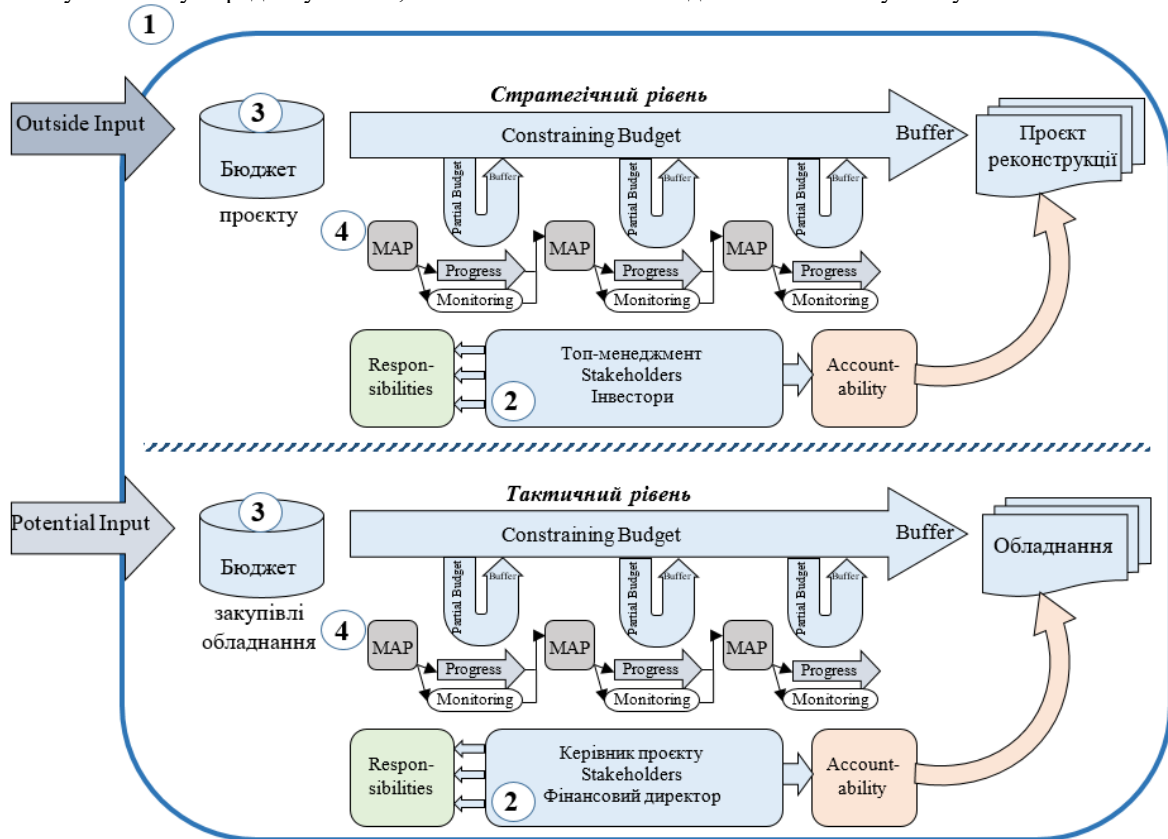


Рис. 1 Процеси структурованого гнучкого бюджетування проекту реконструкції готельно-ресторанного комплексу - Structured Agile Budgeting Core Process (SABP)

Джерело: адаптовано авторами на основі моделі, представленої в [3]

Четвертий елемент SABP - Extended Partial Budgeting Process (exPBP) включає розподіл ресурсів на розвиток і представлений процесом бюджетування окремих компонентів (номер 4 на рисунку 1). Складання бюджетів компонентів забезпечує гнучке бюджетне призначення та динамічний розподіл ресурсів, одночасно унеможливаючи формування понаднормових витрат. Розподіл ресурсів здійснюється згідно з прогнозами, що дозволяє вносити зміни при уточненні прогнозів. exPBP є ітеративним та включає процеси оцінки модифікованості (Modifiability Assessment Process - MAP) та бюджетування окремих компонентів (Partial Budgeting Process - PBP). MAP здійснюється відповідно до таких кроків: оцінка здатності до модифікації (Modifiability Assessment), інтеграція (Integration), відстеження (Monitoring), перегляд (Review).

На наш погляд, вищепредставлена модель є достатньо цілісною та має суттєві переваги, серед яких - гнучкий підхід до складання бюджетів, можливість швидкої реакції на зміни, при відсутності чітко визначених сценаріїв чи інших обмежень.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті ми обґрунтували доцільність використання процесів структурованого гнучкого бюджетування проекту (SABP) та адаптували його до проекту реконструкції готельно-ресторанного комплексу. Вважаємо, що використання гнучкого підходу управління проектами розвитку індустрії гостинності, заснованого на принципах Agile, є необхідним у сучасних умовах. Він дозволяє не лише ефективно керувати фінансовими ресурсами, але й забезпечує високу адаптивність до змін, що є ключовим для успіху в динамічному середовищі.

Вважаємо, що у сфері гостинності вибір між фіксованою моделлю та гнучким плануванням залежить від специфіки проекту. І тут доречно згадати висновки PMI - "організації обирають способи роботи, які найкраще відповідають усе більш складним потребам кожного проекту та допомагають їм збалансувати передбачуваність із невизначеністю та інноваціями двостороннім способом, де гнучкі, гібридні та прогнозні (класичні) підходи співіснують і застосовуються залежно від бізнес-потреб і стратегії"...не існує єдиного способу роботи" [10]. При цьому у Звіті Pulse of the Profession® 2024 уточняється, що комбінація буде залежати від багатьох змінних, включаючи тип проекту на основі очікуваного результату (наприклад, продукт, послуга тощо), характеристики бізнес-середовища, проектною команди та багатьох інших. Тому для

великих, довгострокових ініціатив з чіткими рамками краще підходить фіксована модель, наприклад будівництво нових готелів або відкриття франшиз, де важливі чіткість і контроль. Однак фіксовані бюджети можуть бути проблематичними у проєктах, що вимагають інновацій, наприклад, цифровізації готельно-ресторанних послуг, де вимоги часто змінюються; ребрендингу; запуску нових послуг або реагування на зміни попиту. У цьому контексті фінансова гнучкість стає критично важливою. Використання інтерактивного планування, пріоритизації витрат, прозорості та фокусу на цінності для клієнта робить застосування Agile-методів у фінансовому управлінні раціональним інструментарієм для розвитку індустрії гостинності, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги та задоволеність клієнтів.

Література

1. Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. BCS. 2016. URL: <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/>
2. Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. *A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project*. 2020. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf>
3. Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.223
4. Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2025. DOI:10.54660/IJMOR.2024.3.1.70-77
5. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. В. Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження. *Журнал Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
6. Огляд готельного ринку України. 2024. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024>
7. Agile practice guide. Project Management Institute. *Newtown Square, PA: Project Management Institute*. 2017. URL: <https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf>
8. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. – etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. 2022.
9. Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry. Project Management and Timeline Planning. *CRR Hospitality*. 2023. URL: <https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/>
10. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. *Pulse of the Profession®* 2024 URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
11. Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. *Brightline Project management institute*. 2017. URL: <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>
12. Park J. E. Schedule delays of major projects: What should we do about it? *Transport Reviews*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897>
13. Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management. *Scrum.org*. 2024. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management>
14. Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *SEAA*. 2016. URL: DOI:10.1109/SEAA.2016.56
15. Knaster R., Leffingwell D. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA 2017.
16. Scaled Agile Inc. *SAFe*. 2018. URL: <https://www.scaledagileframework.com>

References

1. Moran Alan. The Financial Management of Agile Projects. BCS. 2016. URL: <https://www.bcs.org/articles-opinion-and-research/the-financial-management-of-agile-projects/>
2. Christian Ploder, Thomas Dilger, Reinhard Bernsteiner. *A Framework to combine Corporate Budgeting with Agile Project Management. AESP20: 1st Workshop on Requirement Management in Enterprise Systems Project*. 2020. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2581/aesp2020paper4.pdf>
3. Vierlboeck Maximilian, Gövert Kristin, Trauer Jakob, Lindemann Udo. Budgeting for Agile Product Development. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. 2019. DOI:10.1017/dsi.2019.223
4. Ajiga David, Hamza Oladimeji, Eweje Adeoluwa, Kokogho Eseoghene, Odio Princess. Evaluating Agile's Impact on IT Financial Planning and Project Management Efficiency. *International Journal of Management and Organizational Research*. 2025. DOI:10.54660/IJMOR.2024.3.1.70-77
5. Tarasovsky Yu., Kruchynina H. V Ukraini zrostaie kilkist hoteliv ta khosteliv, vnutrishniy turizm spriyaie rozvytku industrii – doslidzhennia. *Zhurnal Forbes Ukraine*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
6. Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2024. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/uk/ogljad-gotelnogo-rinku-ukraini-2024>

-
7. Agile practice guide. Project Management Institute. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2017. <https://ibalondon.co.uk/wp-content/uploads/2024/01/Agile-Practice-Guide.pdf>
 8. *Modern foundations of economics, management and tourism: collective monograph* / Lazaryshyn A., Lazaryshyna I., Karvatska N. – etc. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch. 2022.
 9. *Implementing Agile Project Management in the Hospitality Industry*. Project Management and Timeline Planning. CRR Hospitality. 2023. URL: <https://crrhospitality.com/blog/implementing-agile-project-management-in-the-hospitality-industry/>
 10. The Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models. Pulse of the Profession®. 2024 URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work>
 11. Closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. Brightline Project management institute. 2017. URL: <https://www.brightline.org/resources/ciu-report/>
 12. Park J. E. *Schedule delays of major projects: What should we do about it?* Transport Reviews. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/01441647.2021.1915897>
 13. Magdalena Firlit. Financial Aspects in Agile Product Management. 2024. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/financial-aspects-agile-product-management>
 14. Lenarduzzi Valentina, Taibi Davide. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *SEAA* 2016. DOI:[10.1109/SEAA.2016.56](https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56)
 15. Knaster R., Leffingwell D. *SAFe® 4.0 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering*. Addison-Wesley, Boston, MA. 2017.
 16. Scaled Agile Inc. SAFe. 2018. URL: <https://www.scaledagileframework.com>

УДК 336.2

JEL classification: F41, D24, M13

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(6\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(6))**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ: ОСОБЛИВОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ****ІВАНЮК Уляна**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»
<http://orcid.org/0000-0001-88-45-9120>
e-mail: ivaniuk.ulana@gmail.com

ХАМАР Ярослав

аспірант кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»
<http://orcid.org/0009-0006-2507-7508>

У дослідженні аналізується проблематика формування та реалізації державної політики забезпечення розвитку малого і середнього підприємництва країни. У фокусі уваги перебуває проблематика гарантування економічної стійкості суб'єктів малого і середнього бізнесу. Показано, що представники цього сектора національної економіки мають властиві їм особливості, пов'язані як з перевагами (висока мобільність, менші інвестиції в створення та започаткування діяльності, можливості користування спрощеною системою оподаткування та обліку, пільгові бюджетні, кредитні, інвестиційні та інші програми підтримки), так і недоліками (нижча фінансова стійкість і запас безпеки, менші фінансово-ресурсні можливості, вища залежність від факторів зовнішнього середовища і умов) їх господарювання. Проте, ключовий висновок сформовано відносно нижчої фінансово-економічної резилентності суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва щодо зниження рівня їх економічної стійкості. Метою статті є узагальнення та подальший розвиток методичних і прикладних засад та положень державної політики щодо формування й реалізації механізму управління економічною стійкістю суб'єктів сектора малого та середнього бізнесу в Україні. Вказано на чинники, які послаблюють економічну стійкість представників сектора малого і середнього підприємництва в Україні в умовах війни. Напрацьовано положення, визначено концепцію, послідовність та елементний склад механізму забезпечення економічної стійкості в секторі малого і середнього підприємництва України. Особливу увагу приділено чинникам фінансового й інноваційно-технологічного забезпечення розвитку та посилення конкурентних позицій представників аналізованого сектора економіки.

Ключові слова: суб'єкти господарювання, підприємництво, малий і середній бізнес, економічна стійкість, стабільність, розвиток, державна політика, механізм забезпечення.

ECONOMIC SUSTAINABILITY MANAGEMENT MECHANISM: SPECIFICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES**IVANIUK Ulana, HAMAR Yaroslav,**

National university «Lviv polytechnic»

The study analyzes the issues of forming and implementing state policy to ensure the development of small and medium-sized businesses in the country. The focus is on the issues of ensuring the economic sustainability of small and medium-sized businesses. It is shown that representatives of this sector of the national economy have their own characteristics, associated with both advantages (high mobility, lower investments in creating and starting an activity, the possibility of using a simplified taxation and accounting system, preferential budget, credit, investment and other support programs), and the shortcomings (lower financial stability and safety margin, lower financial and resource capabilities, higher dependence on external environmental factors and conditions) of their management. However, the key conclusion is formed regarding the lower financial and economic resilience of small and medium-sized enterprises in terms of reducing their economic stability. The purpose of the article is to generalize and further develop methodological and applied principles and provisions of state policy regarding the formation and implementation of a mechanism for managing the economic stability of small and medium-sized business entities. The factors that weaken the economic stability of representatives of the small and medium-sized business sector in Ukraine in war conditions are indicated. The provisions have been developed, the concept, sequence and elemental composition of the mechanism for ensuring economic sustainability in the small and medium-sized business sector of Ukraine have been determined. Particular attention is paid to the factors of financial and innovative and technological support for the development and strengthening of the competitive positions of representatives of the analyzed sector of the economy.

Keywords: business entities, entrepreneurship, small and medium-sized businesses, economic sustainability, stability, development, state policy, provision mechanism.

Стаття надійшла до редакції / Received 03.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стан розвитку вітчизняного малого і середнього бізнесу й до повномасштабної війни, а також на етапах з найвищими темпами зростання економіки України характеризувався як недостатній і такий, що в значній мірі поступається економічно розвиненим країнам світу. Йдеться зокрема про показники чисельності (передусім в розрахунку на 1 тисячу осіб населення) суб'єктів малого і середнього підприємництва, обсягів інвестицій у секторі та зайнятості, виробництва продукції (надання) послуг, ролі в формуванні ВВП та ВРП, інших макроекономічних і соціальних характеристиках розвитку країни та її регіонів.

Разом зі тим, в умовах великої війни та її критично негативних наслідків середовище господарювання вітчизняних суб'єктів малого і середнього підприємництва ускладнилося в рази. За такої ситуації актуалізувалася проблематика не тільки ефективного функціонування, але на загал виживання і збереження життєздатності малих і середніх суб'єктів господарювання. Логічно, що це призвело і до погіршення параметрів функціонування і розвитку цього сектора національної економіки та навіть його звуження, включно зі зменшенням чисельності суб'єктів господарювання й зростанням рівня їх збитковості.

У зв'язку з новими умовами і обставинами, державним органам слід активізувати впровадження механізмів, їх інструментів та засобів ефективної державної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу з метою забезпечення його стійкості і сприяння стабільному зростанню й розвитку. Це також стосується питань невеликих та середніх суб'єктів господарювання, які, опинившись в складних умовах, повинні вдосконалювати свої системи управління для зміцнення стійкості до ризиків і підвищення власної стійкості.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх публікацій науковців дозволяє зробити висновок про те, що питання державної політики забезпечення розвитку й гарантування стійкості суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва завжди перебували у фокусі державної політики. При цьому урядові структури можуть використовувати принципи, інструменти та засоби для створення сприятливого економіко-правового середовища для підприємств, а також для підтримки фінансової стабільності малих і середніх суб'єктів господарювання, які були висвітлені вітчизняними вченими у галузі регулювання розвитку підприємництва, зокрема такими, як З. Варналій [1, с.50-59], Т. Васильців, Р. Лупак [3, с.49-59], Р. Лупак [9, с.136-142], Н. Шпак, Г. Ковток [15, с.164-174], М. Мельник, У. Іванюк [16, с.1035] та ін.

Дослідження К. Горячевої [5, с.65-67], У. Іванюк [6, с.135-142], Т. Меліхової [10, с.11-18], У. Іванюк [17, с.1593-1598] та ін. науковців докладно розглядають конкретні принципи та положення державної політики щодо регулювання сфери малого і середнього бізнесу.

З іншого боку, важливість стійкості як ключового аспекту забезпечення економічної безпеки та розвитку бізнес-суб'єктів, були досить добре висвітлені в результаті наукових досліджень О. Мандрик [4, с.128-133], У. Іванюк, Л. Гальків Л., С. Сенишин [7, с.1-9], О. Ліснічук [8, с.51-56], М. Окландера, О. Романенко [11, с. 362-371], П. Родіонова [12, с.64-68], В. Рубана [13, с.20-25], І. Рудченка [14, с.16-19], Т. Васильців [18, с.88-110] та ін. науковців.

Нові умови у господарюванні, створенні та розвитку суб'єктів малого і середнього бізнесу України, спричинені повномасштабною війною, заставляють як теоретиків, так і практиків шукати нові стратегії та методи для зміцнення економічної стійкості суб'єктів цього сектора економіки, в тому числі зі застосуванням в таких цілях відповідного економічного механізму.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення та подальший розвиток методичних і прикладних засад та положень державної політики щодо формування й реалізації механізму управління економічною стійкістю суб'єктів сектора малого і середнього бізнесу в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Умови війни призвели до зниження рівня стабільності малих і середніх підприємств та суб'єктів господарювання через погіршення їх фінансового стану, збільшення залежності від фінансових ресурсів, втрату конкурентоспроможності у підсумку меншої інноваційної активності, ускладнення доступу до ресурсів та зростання їх вартості, а також погіршення умов для ведення бізнесу.

За такої ситуації від держави потрібно очікувати активних заходів, спрямованих на послаблення впливу цих факторів, що в свою чергу полегшить умови для малих та середніх підприємств і фізичних осіб – підприємців в Україні. Причому реалізуватися така політика має шляхом імплементації (інституційної, економічної, організаційної) відповідного механізму державного регулювання (рис. 1.).

Таким чином, обґрунтуємо послідовність визначеного механізму державної політики посилення економічної стійкості сектора малого і середнього підприємництва в Україні. Так, на першому етапі важливо покращити організаційно-управлінську компоненту державного регулювання управління розвитком аналізованого сектора національної економіки. На сьогодні така система, де юре, наявна, але, де факто,

відсутня. В Україні немає жодної структури в системі центральних і регіональних органів державної влади, відповідальної за формування й реалізацію публічної політики в цій сфері. Раніше такі завдання реалізувало Держкомпідприємництва України з його регіональними представництвами у всіх областях України. Але на зараз такої системи немає і ситуацію в аналізованій сфері слід однозначно змінювати.

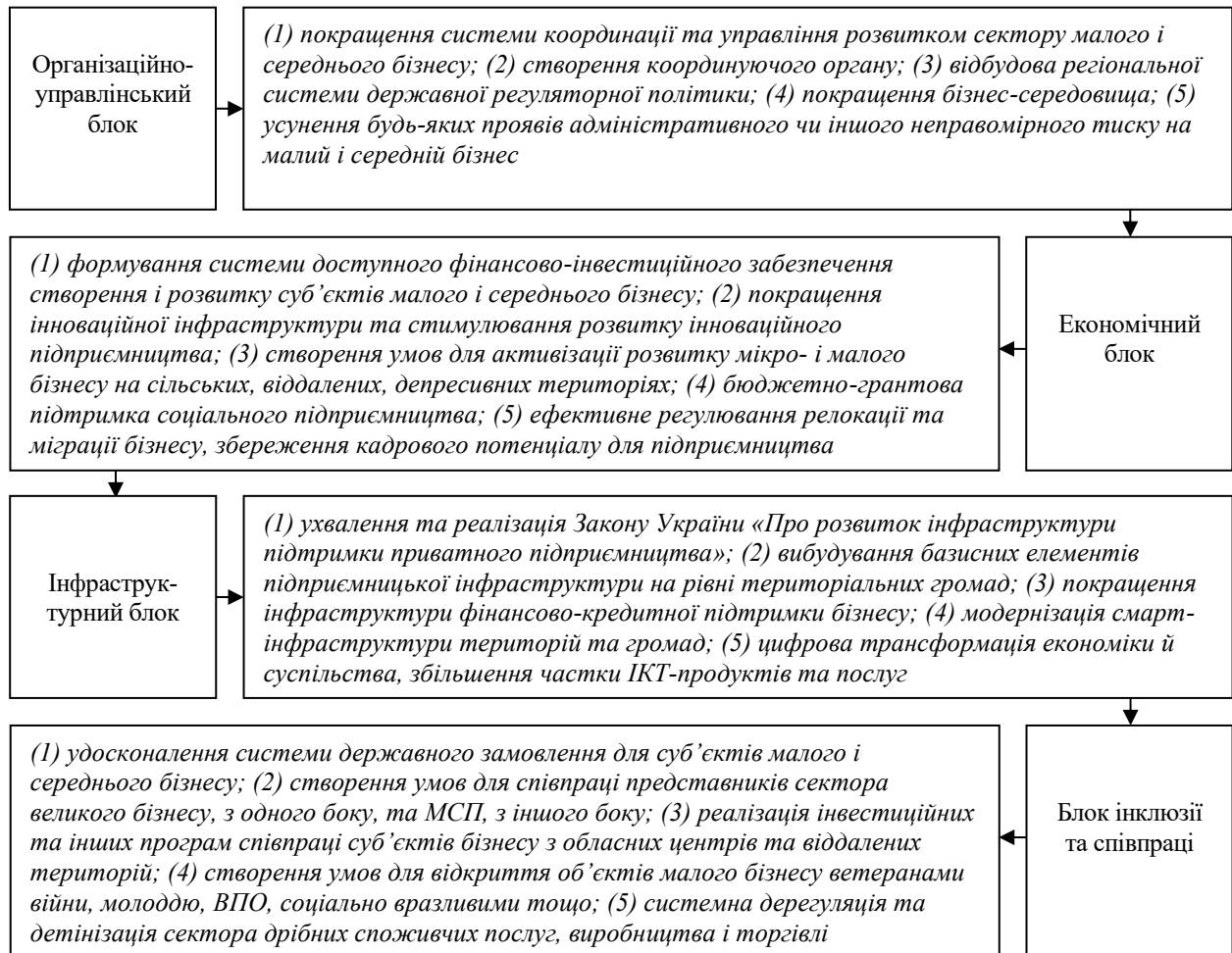


Рис. 1. Концепція механізму державної політики посилення економічної стійкості суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва України

Джерело: авторська розробка.

Наступним кроком має стати покращення мотиваційного поля для малого і середнього бізнесу, коли йдеться про економічний напрям державного регулювання. За цим вектором слід сформувати в країні систему доступного фінансово-інвестиційного та іншого ресурсного забезпечення для малого і середнього бізнесу. Потрібно також покращити ресурсне забезпечення для активізації інноваційно-технологічної діяльності малих і середніх підприємств, надати ресурси та імпульси для створення суб'єктів приватного підприємництва на сільських, віддалених, депресивних тощо територіях.

Після того, як буде покращено організаційно-управлінський базис та створено якісне мотиваційне поле для активізації підприємницької діяльності, критично важливо вибудувати повноцінну підприємницьку інфраструктуру. При тому, якщо на сьогодні окремі елементи бізнес-інфраструктури в Україні наявні, то такі головню представлені в обласних центрах і промислово розвинених містах, тоді як на решті територіях країни, у т. ч. в сільських поселеннях, відсутні будь-які елементи інфраструктури підтримки чи стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва. Без виправлення цієї ситуації розраховувати на належну активізацію мікро-, малого і середнього бізнесу в Україні не доводиться.

Врешті-решт, після того, як будуть визначеними та сформованими наведені вище чинники можна буде активізувати діяльність зі залучення до підприємницької діяльності спеціальних категорій населення. Такими є безробітні, ветерани війни, жінки і молодь, соціально вразливі верстви населення тощо. Залучення до підприємництва всіх цих та інших груп громадян можливо, однак на засадах здійснення проактивних заходів за відповідним інклюзивним напрямом.

Всі ці заходи разом доцільно також спрямувати й на подолання провідних перешкод підприємницької діяльності, які були характерні раніше, а також посилюлися в середовищі повномасштабної війни. Такими основними проблемами, що перешкоджають відновленню економічної стійкості вітчизняних суб'єктів сектора малого і середнього підприємництва, є обмежений споживчий попит, збільшення тиску на

бізнес, невизначеність подальшого розвитку воєнних дій та їх наслідків, проблеми з персоналом, складнощі з фінансуванням проєктів з розширення виробничих потужностей та їх модернізації.

Українські малі і середні компанії продовжують наголошувати на тому, що дуже важливо покращити економіко-правове середовище для підприємництва шляхом проведення системних реформ у боротьбі з корупцією, у т. ч. в податковій та судовій системах, а також забезпечити доступ до фінансових ресурсів, інвестицій та венчурного капіталу.

Вважаємо, що в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України і її регіонів стратегія державної політики з посилення економічної стійкості вітчизняних малих і середніх підприємств повинна бути пріоритетною над підтримкою та стимулюванням малого бізнесу, оскільки проблема безпеки має важливіший статус порівняно з іншими аспектами, такими як конкурентоспроможність і реалізація економічного потенціалу.

Фокусування на забезпеченні економічної стійкості малого і середнього бізнесу буде ключовим пунктом для збереження українського малого і середнього підприємництва, їх активів та ресурсів, а також у важливому плані для підтримки економічної безпеки, зокрема за рахунок впровадження фінансових інструментів для підтримки діючих та створення нових підприємств. Це надзвичайно важливо для подолання проблем безробіття, професійної реабілітації військовослужбовців та ветеранів, людей з інвалідністю, інших соціально вразливих груп населення, а також для зниження рівня міграційної активності населення.

Враховуючи, що середовище економічної стійкості малого і середнього бізнесу має більш широкий спектр аспектів порівняно з, наприклад, економічною безпекою фірм, варто вважати, що державна політика повинна спрямовуватися на системне поліпшення умов для підприємництва з метою зменшення економічних ризиків та загроз, покращення фінансово-ресурсного забезпечення та економічного стану малих і середніх суб'єктів господарювання, сприяння розвитку і капіталізації цього сектора економіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних критично складних умовах господарювання й розвиток суб'єктів вітчизняного малого і середнього бізнесу залежить від великої кількості факторів, серед яких ключове місце займає дієвий механізм державної політики їхнього регулювання та гарантування економічної стійкості. Зі сторони держави таке регулювання забезпечується: законодавчим регламентуванням, індикативним та бюджетним плануванням, системою оподаткування, залученням до виконання пріоритетних державних програм тощо; з боку недержавних органів – громадськими організаціями, які шляхом функціонування різних асоціацій, товариств, інституційних органів, спілок тощо, визначають і регламентують інноваційну інфраструктуру.

Формування відповідного механізму державної політики забезпечення економічної стійкості малого і середнього підприємництва в Україні базується на наступних положеннях: 1) обґрунтування державної політики розвитку інноваційних підприємницьких структур; 2) розроблення програми посилення економічної стійкості малого і середнього підприємницького інноваційного бізнесу; 3) визначення та ефективне застосування механізмів забезпечення реалізації програми.

Визначено основні критерії ефективності реалізації механізму забезпечення економічної стійкості малого і середнього бізнесу в Україні, які стосуються: а) прискорення темпів створення і реалізації нових продуктів і послуг, зокрема інноваційних та на високому рівні технологічності; б) підвищення конкурентоспроможності вітчизняних продуктів на внутрішніх і зовнішніх ринках; в) зростання наукоємності ВВП, забезпечення зайнятості в секторі малого і середнього підприємництва, зокрема в його інноваційній сфері; г) забезпечення прискорених темпів зростання економіки, продуктивності праці, зайнятості і доходів населення.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики аналізування дієвості та ефективності управлінського механізму державної політики посилення економічної стійкості вітчизняних суб'єктів сектора малого і середнього бізнесу.

Література

1. Бойко В. В., Крупа В. Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20. С. 3–10.
2. Варналій З. С. Особливості підтримки конкурентоспроможності малого та середнього підприємництва. *Національна безпека і оборона*. 2016. № 1–2. С. 50–59.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. *Регіональна економіка*. 2019. № 3(93). С. 49–59.
4. Васильців Т. Г., Мандрик О. Я. Пріоритети і засоби забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. Вип. 12. С. 128–133.
5. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65–67.
6. Іванюк У. В. Методичні підходи до оцінювання резилентності соціально-економічної системи в умовах глобальної нестабільності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2022. Вип. 6. № 2. С. 135–142.

7. Іванюк У., Гальків Л., Сенишин С. Детермінологічний аналіз впливу війни на поточну резилентність соціально-економічної системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Т. 7. № 1. С. 1-9.
8. Лісничук О. А. Розрахунок санацийного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2019. № 5(31). С. 51–56.
9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142
10. Меліхова Т. О. Оцінювання ймовірності банкрутства з метою підвищення фінансового стану підприємства. *Агросвіт*. № 10. С. 11-18.
11. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362-371.
12. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.
13. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2-2 (08). С. 20-25.
14. Рудченко І. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. *Сучасні питання економіки і права*. 2011. Вип. 1. С. 16–19.
15. Шпак Н. О., Ковток Г. І. Моделювання тактичних інноваційних інструментів економічного розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. [Вип. 7. № 1](#). С.164-174.
16. Melnyk M., Ivaniuk U., Leshchukh I., Halkiv L. [The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks](#). *International Journal of Sustainable Development & Planning*. 2023. № 18 (4). P. 1035.
17. Ivaniuk U. [Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates](#). *World Applied Sciences Journal*. 2014. № 30 (11). P. 1593-1598.
18. Vasylytsiv T., Mulska O., Hrabynska I., Ivaniuk U., Shopska Y. Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Vol. 9. no. 2. P. 88-110.

References

1. Boyko, V. V., Krupa, V. R. (2019). Mechanisms and tools for managing the development of small agribusiness entities. *Agroworld*. no. 20. pp. 3–10.
2. Varnaliy, Z. (2016). Peculiarities of supporting the competitiveness of small and medium-sized enterprises. *National security and defense*. no. 1–2. pp. 50–59
3. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R.L. (2019). Problems of small business development and their impact on the migration activity of the population of the mountainous regions of the Carpathian region of Ukraine. *Regional economy*. no. 3(93). pp. 49–59.
4. Vasylytsiv, T. G., Mandryk, O. I. (2009). Priorities and means of ensuring the economic security of small and medium-sized enterprises. *Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*. Vol. 19. Iss. 12. pp. 128–133.
5. Horyacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. Essence and place in the system of economic security. *Economist*. no. 8. pp. 65-67.
6. Ivanyuk, U. V. (2022). Methodological approaches to assessing the resilience of the socio-economic system in conditions of global instability. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Iss. 6. no. 2. pp. 135-142.
7. Ivanyuk, U., Halkiv, L., Senyshyn, S. (2023). Determinological analysis of the impact of war on the current resilience of the socio-economic system of Ukraine. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Vol. 7. no. 1. pp. 1-9.
8. Lisnichuk, O. (2019). Calculation of the rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice. *Innovative economy*. no. 5(31). pp. 51–56.
9. Lupak, R. L. (2018). Development of entrepreneurship in conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine. *Entrepreneurship and trade*. Iss. 22. pp. 136–142.
10. Melikhova, T. (2020). Assessing the probability of bankruptcy in order to improve the financial condition of the enterprise. *Agroworld*. no. 10. pp. 11-18.
11. Aucklander, M. A., Romanenko, O. O. (2015). Specific differences between digital marketing and Internet marketing. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*. no. 12. pp. 362-371
12. Rodionov, P. Yu. (2015). Peculiarities of developing an enterprise strategy in the conditions of the information economy. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. Iss. 1 (42). pp. 64-68.
13. Ruban, V. (2017). Digital marketing: role and features of use. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. Iss. 2-2 (08). pp. 20-25.
14. Rudchenko, I. (2011). Improvement of the mechanism of management of financial resources of the enterprise. *Modern issues of economics and law*. Iss. 1. pp. 16–19.
15. Shpak, N. O., Kovtok, G. I. (2023). Modeling tactical innovative instruments of economic development of enterprises in the conditions of European integration. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Series «Problems of Economics and Management»*. Iss. 7. no. 1. pp.164-174.
16. Melnyk, M., Ivaniuk, U., Leshchukh, I., Halkiv, L. (2023). The Sustainable Development and Resilience of Socio-Economic System: Conceptualization and Diagnostics of Problems in Conditions of Global Challenges and Shocks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*. no. 18 (4). pp. 1035.
17. Ivaniuk, U. (2014). Determinants of Ukraine's Agricultural Trade: The Time-Varying Estimates. *World Applied Sciences Journal*. no. 30 (11). pp. 1593-1598.
18. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Hrabynska, I., Ivaniuk, U., Shopska, Y. (2023). Financial and economic security of agricultural business: specifics, analysis methodology, and measures of stabilization. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. Vol. 9. no. 2. pp. 88-110.

УДК 004.416.6 (045)
 JEL classification: G12, C55, E42
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(7))

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІТИКИ КРИПТОВАЛЮТ

ЯРЕМКО Світлана

кандидат технічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
<https://orcid.org/0000-0002-0605-9324>
s.yaremko@vtei.edu.ua

БОНДАРЧУК Людмила

кандидат економічних наук, доцент

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
<https://orcid.org/0000-0001-9414-5515>
l.bondarchuk@vtei.edu.ua

ДЕМЕНТЬЄВ Сергій

кандидат технічних наук

Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
<https://orcid.org/0009-0006-1322-6756>
s.dementiev@vtei.edu.ua

У статті проведено аналітичний огляд сучасних технологій для аналізу криптовалют. Встановлено, що для ефективного прогнозування криптовалютних ринків необхідно використовувати широкий набір інструментів, які забезпечують комплексний підхід до аналізу.

Виявлено, що значний функціонал сьогодні пропонують такі відомі аналітичні платформи, як CoinMarketCap, Glassnode, CoinGlass, а також інші системи для криптовалютного аналізу. Висвітлено основні функціональні можливості та особливості зазначених платформ, розглянуто інтерфейс, а також зазначено їх переваги та недоліки.

Проведено порівняльну характеристику розглянутих платформ за такими критеріями, як: аналіз даних; інтеграція з іншими системами; доступність онлайн-метрик та соціальних сигналів; ефективність прогнозування та безпека. Порівняння дозволило визначити, що найбільш оптимальним вибором для трейдерів є платформи, які інтегруються з іншими системами для глибокого аналізу ринкових настроїв, таких як Glassnode, CoinMarketCap. Для задач, що потребують високої точності прогнозів, варто звернути увагу на CoinGlass.

У підсумку визначено основні тенденції розвитку технологій аналізу криптовалют, серед яких найбільш вагомими є розширення функціональних можливостей платформ для інтеграції та прогнозування, а також впровадження нових інструментів штучного інтелекту для підвищення точності аналізу.

Ключові слова: криптовалютна аналітика; прогнозування; онлайн-метрики; торгівля; індекс страху та жадібності; штучний інтелект.

MODERN TECHNOLOGIES OF CRYPTOCURRENCY ANALYTICS

YAREMKO Svitlana, BONDARCHUK Ludmila, DEMENTIEV Sergey

Vinnitsia Trade and Economic Institute SUTE

The article provides an analytical review of modern technologies for analyzing cryptocurrencies. It is established that for effective forecasting of cryptocurrency markets it is necessary to use a wide range of tools that provide an integrated approach to analysis.

It is found that today such well-known analytical platforms as CoinMarketCap, Glassnode, CoinGlass, as well as other systems for cryptocurrency analysis offer significant functionality. The article highlights the main functionalities and features of these platforms, describes their interface, and also indicates their advantages and disadvantages. A comparative characterization of the considered platforms is carried out according to the following criteria: data analysis; integration with other systems; availability of online metrics and social signals; forecasting efficiency and security. The comparison allowed us to determine that the most optimal choice for traders is platforms that integrate with other systems for in-depth analysis of market sentiment, such as Glassnode, CoinMarketCap. For tasks requiring high accuracy of forecasts, you should pay attention to CoinGlass. The article focuses on the use of artificial intelligence to analyze market sentiment, model price trends, and integrate analytical platforms for traders. It is established that artificial intelligence allows reducing investment risks and provides more accurate forecasting of price movements.

As a result, the author identifies the main trends in the development of cryptocurrency analytics technologies, among which the most important are the expansion of the functionality of platforms for integration and forecasting, as well as the introduction of new artificial intelligence tools to improve the accuracy of analysis.

Keywords: cryptocurrency analytics; forecasting; online metrics; trading; fear and greed index; artificial intelligence.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМ

В сучасних умовах ведення бізнесу криптовалюта стає не тільки ефективним засобом для здійснення транзакцій, але й ваговим джерелом інвестицій для розвитку та розширення діяльності компаній. У зв'язку із цим виникає у використанні сучасних аналітичних інструментів, що дають змогу оперативну та якісно оцінювати тенденції та можливості ринку криптовалют. Володіння своєчасною та достовірною інформацією про поточний стан криптовалютних активів дозволяє підвищити ефективність інвестиційних рішень для усіх зацікавлених сторін. У зв'язку з цим актуальним і важливим є питання використання інформаційних систем та технологій, які б дозволяли швидко та якісно аналізувати динаміку криптовалютних ринків, а також визначати ефективність інвестування в криптовалютні активи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розробці та впровадженню інформаційних систем і технологій для аналізу криптовалютного ринку та підвищення інвестиційної привабливості підприємства є присвячені праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, таких як Б. Халсгофер [1], Н. Пошер [2], Пилипченко О. І. [5], Камишнікова Е. [6], Стеценко А. П. [8] та інші. Водночас цей напрям залишається перспективним і потребує подальших досліджень.

Більшість сучасних інструментів для аналізу криптовалютних ринків дозволяють визначити відхилення по певним параметрам, порахувати статистичні показники та представити результати у вигляді графіків і діаграм. Разом з тим, аналіз криптовалют у сучасних умовах потребує ефективних інструментів, які б дозволяли не тільки здійснювати аналіз, але й планування, прогнозування та моделювання тенденцій на ринку, що обумовлює необхідність продовження досліджень у даному напрямку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою наукової роботи є аналітичний огляд сучасних інформаційних систем і технологій для аналізу криптовалют та визначення тенденцій щодо їх подальшого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ринок криптовалют характеризується високою волатильністю, невизначеністю і безперервним розвитком технологій. Це одна з найбільш інноваційних та динамічних частин фінансових ринків, що включає в себе як технологічні, так і економічні складові. Основними рисами цього ринку є [1, 7]:

- Децентралізація, оскільки криптовалюти працюють без потреби в центральному органі управління, що дозволяє знизити рівень контролю з боку урядів та фінансових установ. Блокчейн, на якому базуються криптовалюти, дозволяє здійснювати транзакції без посередників.
- Висока волатильність у зв'язку з тим, що ціни на криптовалюти можуть змінюватися на десятки відсотків за кілька годин. Це створює можливості для високих прибутків, але також і значні ризики для інвесторів.
- Глобальний характер завдяки тому, що криптовалюти є глобальними активами, і ринок не обмежений територіально, що дозволяє інвесторам з різних країн брати участь у торгах і використовувати ці технології.
- Безпека та анонімність через гарантований блокчейном високий рівень безпеки транзакцій, але й забезпечує анонімність користувачів, що може бути як перевагою, так і викликом з точки зору регулювання.

Ключовими учасниками криптовалютних ринків є такі категорії [1, 7]:

- Інвестори, тобто особи та організації, які вкладають кошти в криптовалюти з метою отримання прибутку. Вони можуть бути як індивідуальними трейдерами, так і великими інституційними інвесторами.
- Майнери, певні люди або організації, що займаються видобутком криптовалют через процеси, що базуються на складних математичних обчисленнях (наприклад, майнінг біткоїнів).
- Біржі, як платформи для обміну криптовалютами, такі як Binance, Coinbase, Kraken, які дозволяють трейдерам купувати, продавати та обмінювати криптовалюти.
- Розробники і блокчейн-компанії у вигляді окремих організацій та індивідуумів, що створюють нові криптовалюти, технології блокчейн та інші інструменти для покращення екосистеми криптовалют.
- Регулятори, якими є органи влади, які намагаються впровадити нормативно-правову базу для криптовалют, зокрема для запобігання шахрайству, відмиванню грошей та забезпечення фінансової стабільності.

Незважаючи на численні переваги та потенціал, ринок криптовалют стикається з рядом серйозних викликів, які можуть стримувати його подальший розвиток. Технологічні інновації, децентралізація і висока ліквідність криптовалют є важливими факторами, однак їхній вплив на ринок супроводжується економічними, соціальними та правовими проблемами. Тому для забезпечення стабільного і сталого розвитку

криптовалютних технологій необхідно враховувати не лише їхні переваги, а й виклики, що виникають у різних аспектах ринку, серед яких; висока волатильність; обмежена ліквідність у порівнянні з традиційними фінансовими активами; надмірна інфляція; відсутність фінансової грамотності для оцінки ризиків; невизначеність правового статусу та інші фактори, пов'язані з регулюванням обігу, податками тощо [2, 6].

Разом з тим, криптовалютний ринок продовжує еволюціонувати, і для його сталого розвитку важливо вирішити ці виклики, що потребує комплексного підходу як з боку технологічних інновацій, так і з боку регулювання та підвищення фінансової грамотності населення.

Для ефективного аналізу криптовалют необхідно використовувати спеціалізовані інструменти, які надають точні дані та допомагають прогнозувати ринкові тенденції. Із джерел [1-8] відомо, що на сучасному ринку криптовалютних технологій найбільш затребуваними є платформи та інструменти для аналізу та моніторингу ринку, розроблені провідними компаніями. До таких платформ належать: CoinMarketCap, Glassnode, CryptoQuant, TradingView, Messari, CoinGlass, а також індивідуальні рішення, що застосовуються інвесторами та трейдерами для отримання точних та оперативних даних про ринок криптовалют. Розглянемо детальніше характеристики найбільш популярних аналітичних інструментів.

CoinMarketCap – це одна з найпопулярніших платформ для аналізу криптовалютного ринку, що була створена у 2013 році з метою надання користувачам точних і оперативних даних про ціни, капіталізацію, обсяги торгів та інші ключові показники криптовалют. Завдяки постійному оновленню інформації та інтеграції з численними біржами, CoinMarketCap набула популярності серед трейдерів, інвесторів та аналітиків, надаючи їм доступ до необхідних інструментів для моніторингу ринку криптовалют [7].

Платформа CoinMarketCap також має багатофункціональну структуру, яка забезпечує моніторинг ринку криптовалют, аналіз котирувань, капіталізацій, обсягів торгів та інших важливих параметрів. Вона інтегрує дані з тисяч різних криптовалютних бірж, що дозволяє користувачам отримувати найбільш актуальну та детальну інформацію в режимі реального часу. Система побудована на архітектурі клієнт-сервер і працює як у веб-браузерах, так і через мобільні додатки, що робить її доступною для користувачів по всьому світу. Крім того, платформа активно інтегрується з іншими криптовалютними сервісами, що дозволяє користувачам отримувати більш детальну аналітику та мати доступ до більш широкого спектру даних для прогнозування та прийняття інвестиційних рішень [1, 2].

Основними задачами, які вирішуються за допомогою CoinMarketCap на ринку криптовалют, є: аналіз поточних та історичних цін на криптовалюту, відстеження їхньої капіталізації та обсягів торгів; формування індикаторів для оцінки ринкових трендів і визначення потенціалу активів; моніторинг змін на криптовалютних біржах та аналіз потоків інвестицій; прогнозування цінних коливань та визначення значущих факторів впливу на ринок. Крім того, платформа надає інструменти для інтеграції даних з інших криптовалютних ресурсів, що дозволяє створювати комплексну картину ринку для трейдерів і інвесторів, а також забезпечує високий рівень доступу до даних та безпеки через відповідну політику конфіденційності.

Основними перевагами платформи є [1 - 5]:

- Надання актуальних і точних даних про криптовалюту, включаючи їхню капіталізацію, обсяги торгів, історичні дані та інші ключові показники ринку.
- Доступ до різноманітних інструментів для аналізу ринку, таких як графіки цін, індикатори та показники ринкових тенденцій.
- Можливість створення персоналізованих списків криптовалют, що дозволяє користувачам стежити за вибраними активами та отримувати оновлення в реальному часі.
- Інтеграція з іншими криптовалютними біржами, що дає змогу користувачам отримувати найширшу картину про ціни та обсяги на різних майданчиках.
- Підтримка інтерактивних графіків і інструментів для технічного аналізу, що дозволяють користувачам проводити глибоке дослідження та прогнозування ринкових рухів.

Поряд із перевагами, існують і певні негативні фактори, які можуть вплинути на прийняття рішення щодо використання платформи CoinMarketCap. Одним із суттєвих недоліків є недостатня доступність регіональних сервісів підтримки та консультування для деяких країн. Це може ускладнити процес адаптації платформи до специфічних потреб користувачів, а також ускладнити отримання своєчасної технічної підтримки або консультацій з питання використання інструментів аналітики. Для новачків чи організацій без досвіду в криптовалютній сфері це може бути бар'єром для повноцінного використання платформи [4].

Продовжуючи огляд сучасних інструментів для аналітики криптовалют, варто розглянути платформу Glassnode – одну з провідних систем для аналізу блокчейн-даних та отримання цінної інформації про ринок криптовалют. Платформа була заснована в 2017 році та швидко здобула популярність серед інвесторів, трейдерів і аналітиків завдяки своїй здатності надавати глибокі інсайти щодо ринкових тенденцій, поведінки великих гравців та загальних змін у блокчейнах криптовалют [2, 3].

Серед рішень для аналітики криптовалют, Glassnode є потужною платформою, орієнтованою на різні типи користувачів, від індивідуальних інвесторів до великих фінансових установ і аналітичних компаній. Glassnode підтримує розширену інфраструктуру для обробки та аналізу даних, пропонуючи модульну архітектуру, що дозволяє користувачам інтегрувати її з іншими фінансовими та аналітичними інструментами, такими як TradingView, CoinMarketCap та інші платформи для глибокого аналізу ринку [1, 4].

Glassnode пропонує широкий спектр послуг, включаючи доступ до базових функцій безкоштовно через хмарні сервіси, а також можливості для розгортання преміум-функцій та спеціалізованих інструментів аналітики для великих інвесторів та організацій. Платформа надає доступ до потужних інструментів для аналізу потоку криптовалют між біржами, а також для моніторингу та вивчення поведінки ринку в реальному часі [1, 4].

Узагальнюючи весь спектр функціональних можливостей Glassnode, їх можна згрупувати за такими напрямками [2, 3, 6]:

- Індивідуальна аналітика криптовалют: інструменти для аналізу особистих інвестицій, відслідковування історії транзакцій та оцінки ризиків
- Аналітика для малих і середніх інвесторів: платформа дозволяє використовувати основні функції для моніторингу ринку, вивчення трендів та виявлення можливостей для входу на ринок
- Рішення для великих фінансових установ: Glassnode надає розширену аналітику для великих трейдерів та організацій, дозволяючи інтегрувати дані з різних джерел для глибшого аналізу ринку
- Аналітика для масштабних криптовалютних проєктів: платформа забезпечує потужні інструменти для дослідження блокчейн-даних на рівні великих екосистем, таких як Bitcoin та Ethereum, для моніторингу масштабних змін у мережі та прогнозування ринкових трендів.

Серед переваг Glassnode можна відзначити доступ до великих обсягів ончейн-даних, що дозволяє користувачам отримувати точну та своєчасну аналітику криптовалют, а також активну спільноту, яка постійно вдосконалює систему та розширює функціонал. Разом із цим, обмеженнями для впровадження є висока складність інтеграції з іншими системами, потреба у кваліфікованих аналітиках для правильної інтерпретації даних, а також значні витрати на підписку для доступу до розширених функцій для великих інвесторів чи організацій [1, 4].

Ще одним важливим гравцем на ринку аналітики криптовалют є система CryptoQuant, яка призначена для аналізу потоків криптовалют між біржами та моніторингу ринкових тенденцій. CryptoQuant була заснована у 2018 році і швидко стала однією з провідних платформ для вивчення поведінки великих гравців на ринку та прогнозування цінових змін на основі ончейн-даних [1, 2, 6].

Особливістю CryptoQuant є її модульна структура, яка дозволяє створювати індивідуальні аналітичні рішення відповідно до потреб користувача. Система підтримує інтеграцію з іншими платформами через API та спеціалізовані інтерфейси, що дає можливість використовувати її як частину більш широкої інфраструктури для фінансового аналізу. CryptoQuant також підтримує функції збереження даних у різних форматах (CSV, JSON), створення аналітичних звітів, моніторинг криптовалютних бірж і потоків транзакцій, а також надає можливості для технічного аналізу [1-5].

CryptoQuant забезпечує високий рівень аналітики завдяки наступним методам [2, 6]:

- Аналіз потоків даних через інструменти для моніторингу криптовалютних бірж і великих транзакцій, що дозволяє користувачам отримувати точні дані про рух коштів на ринку.
- Підтримка автентифікації через інтеграцію з системами, такими як OAuth 2.0, що дозволяє забезпечити захищений доступ до особистих та комерційних даних.
- Гнучка система дозволів, що дозволяє налаштовувати доступ до різних рівнів аналітики залежно від статусу користувача.
- Засоби захисту від бот-атак та маніпуляцій на ринку, що забезпечують точність даних та надійність аналізу.
- Регулярне автоматичне оновлення аналітичних інструментів для відображення актуальної інформації про ринок криптовалют.

Серед ключових переваг CryptoQuant можна відзначити її надійність, точність аналізу ончейн-даних, масштабованість для великих організацій та багатофункціональність. Крім того, платформа надає доступ до актуальної ринкової аналітики, яка може бути інтегрована через API, а також пропонує розвинену службу підтримки, що допомагає користувачам швидко освоїти інструменти та налаштувати систему відповідно до своїх потреб.

Однак серед недоліків можна виділити відносно високу вартість підписки на розширені функції, що може стати бар'єром для індивідуальних трейдерів або малих інвестиційних компаній. Також для роботи з CryptoQuant потрібні базові знання в аналітиці криптовалют і вміння інтерпретувати складні ончейн-метрики, що може ускладнити використання платформи новачками [3].

Одним із провідних світових рішень у сфері аналітики фінансових ринків є платформа TradingView, розроблена у 2011 році. TradingView є однією з найпопулярніших платформ для технічного аналізу, яка активно використовується трейдерами, аналітиками та інвесторами по всьому світу. Платформу застосовують як початківці, так і професіонали у фінансовій сфері, а також великі компанії, такі як Binance, eToro, OANDA та інші, для інтеграції своїх рішень [1, 3].

Платформа TradingView реалізована на основі сучасних вебтехнологій, що забезпечує швидку обробку великих обсягів ринкових даних та їх наочну візуалізацію. Вона підтримує інтеграцію з багатьма брокерськими платформами для безпосередньої торгівлі, такими як Binance, Interactive Brokers і OANDA.

TradingView доступна для роботи через веббраузери, а також через додатки для операційних систем Windows, macOS, iOS і Android, забезпечуючи кросплатформенний доступ і мобільність [2, 6].

Серед основних переваг TradingView можна відзначити високу масштабованість, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, багатий набір інструментів для технічного аналізу та інтеграцію з багатьма брокерськими платформами. Платформа дозволяє користувачам створювати власні індикатори та торгові стратегії за допомогою Pine Script, а також отримувати доступ до великої спільноти трейдерів для обміну ідеями та стратегіями. TradingView забезпечує високий рівень точності даних і підтримує мультиплатформенний доступ, що робить її зручною для роботи в різних середовищах. З недоліків можна зазначити необхідність оплати підписки для доступу до розширених функцій, обмеження безкоштовної версії (наприклад, використання лише декількох індикаторів одночасно) і потребу в стабільному підключенні до інтернету для роботи в реальному часі [2, 6].

Ще одним ефективним інструментом для аналітики криптовалют є платформа Messari, заснована у 2018 році. Завдяки глибокій аналітиці, структурованим даним про ринок криптовалют та інтеграції з іншими сервісами, Messari швидко здобула популярність серед інвесторів, аналітиків та дослідників блокчейн-технологій. Платформа активно використовується як для аналізу ринкових трендів, так і для оцінки перспектив окремих криптовалютних проєктів, надаючи потужні інструменти для аналізу та управління даними [7].

Messari надає аналітикам і інвесторам можливість глибоко аналізувати криптовалютний ринок, отримувати доступ до детальних звітів, відстежувати ключові метрики та оцінювати перспективи проєктів. Платформа дозволяє створювати кастомізовані дослідження, структурувати дані про ринок і отримувати аналітичну інформацію в реальному часі. Messari інтегрується з іншими аналітичними інструментами та API, що дає змогу користувачам ефективно працювати з ончейн-даними, проводити технічний і фундаментальний аналіз, а також отримувати доступ до екосистемних оглядів і фінансових моделей [1, 4].

Однією з головних переваг Messari є доступ до детальної і структурованої аналітики проєктів і ринку, що дозволяє користувачам приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Платформа надає інструменти для кастомізації звітів, відстеження ончейн-метрики і аналізу макроекономічних трендів у криптоіндустрії. Завдяки хмарній інфраструктурі, Messari забезпечує високу доступність даних і стабільність роботи.

Серед недоліків Messari можна виділити високий поріг входу для початківців через значну кількість спеціалізованих функцій і вартість передплати для отримання розширеного доступу до інструментів і даних. Незважаючи на це, для досвідчених трейдерів і аналітиків, які шукають якісну платформу з акцентом на дослідження і довгострокову аналітику, Messari є потужним рішенням.

Ще одним популярним рішенням для аналітики криптовалют є платформа CoinGlass, яка стала лідером серед інструментів для відстеження ринкових настроїв та показників на основі індексів страху та жадібності. CoinGlass активно використовується трейдерами та інвесторами для аналізу настроїв на ринку криптовалют, а також для прогнозування короткострокових трендів. На сьогодні CoinGlass має мільйони користувачів по всьому світу, серед яких є як новачки, так і досвідчені учасники ринку. Платформа надає доступ до різноманітних інструментів для моніторингу змін на ринку, аналізу волатильності криптовалют і вивчення поведінки великих інвесторів, що дозволяє точніше оцінювати ринкові тенденції [6, 7].

CoinGlass забезпечує високий рівень ефективності в наступних аспектах [2, 4, 6]:

- Потужні аналітичні інструменти для оцінки ринкових настроїв, що дозволяють трейдерам та інвесторам відстежувати зміни в індексах страху та жадібності.
- Інтерактивні графіки та візуалізації, що надають можливість досліджувати різні аспекти ринку криптовалют, включаючи волатильність, обсяги торгів та тренди.
- Інтеграція з іншими аналітичними платформами, що дозволяє користувачам отримувати комплексні дані для точних інвестиційних рішень.
- Можливість здійснення комплексного моніторингу на різних часових горизонтах, що дає змогу трейдерам враховувати як короткострокові, так і довгострокові тенденції ринку.
- Інструменти для глибокого аналізу соціальних сигналів, що дозволяють відслідковувати настрої спільноти, а також прогнозувати можливі зміни на ринку.
- Висока швидкість обробки даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкових умов і приймати рішення у реальному часі.

Одна з ключових переваг CoinGlass полягає в її хмарній архітектурі, що забезпечує доступ до аналітичних інструментів з будь-якого місця та на будь-якому пристрої. Це дозволяє трейдерам і аналітикам працювати в реальному часі та отримувати актуальні дані з ринку криптовалют. CoinGlass також має високу масштабованість і гнучкість у відображенні та аналізі різноманітних даних, таких як ціни, обсяги торгів, настрої ринку та інші важливі метрики. Платформа підтримує інтеграцію з різними сторонніми інструментами, що дозволяє користувачам адаптувати її до своїх інвестиційних стратегій. Високий рівень безпеки забезпечується через використання шифрування даних, багатоетапну аутентифікацію та моніторинг діяльності на платформі [1, 3, 8].

З недоліків варто зазначити, що для більш комплексних та детальних аналітичних запитів можуть знадобитися додаткові налаштування або інтеграції з іншими платформами, що може вимагати певних витрат на впровадження. Однак простота використання, потужні функції для аналітики і візуалізації, а також

можливість масштабування роблять CoinGlass привабливим вибором для трейдерів та інвесторів, які хочуть ефективно аналізувати криптовалютний ринок.

На основі проведеного аналітичного огляду найбільш популярних інструментів для аналітики криптовалют та методів забезпечення їх безпеки можна запропонувати ряд критеріїв для покращення їх аналізу з точки зору ефективності та доступності даних, використовуючи при цьому наступні умовні позначення для різних ступенів прояву критерію: «-» – критерій відсутній; «-+» – середній ступінь прояву критерію; «++» – критерій відображений на достатньому рівні. Перелік критеріїв, їх характеристика та ступені прояву представлені в таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінювання захищеності інформаційних систем управління навчанням		
Критерій	Характеристика критерію	Ступінь прояву критерію
Моніторинг криптовалют	Відсутність системи моніторингу ринку криптовалют	-
	Здійснюється базовий моніторинг криптовалют із затримкою оновлень	-+
	Оперативний моніторинг у реальному часі з інтеграцією в аналітичні панелі	++
Доступність онлайн-метрик і соціальних сигналів	Частково доступні онлайн-метрики	-+
	Доступні всі базові метрики і соціальні сигнали	++
Безпека транзакцій	Відсутність захисту транзакцій або слабка система шифрування	-
	Стандартне шифрування для транзакцій та обмежений захист від атак	-+
	Високий рівень шифрування транзакцій та наявність додаткових заходів безпеки	++
Інструменти прогнозування	Відсутні інструменти для прогнозування курсів криптовалют	-
	Стандартні інструменти для прогнозування на основі історичних даних	-+
	Використання складних алгоритмів машинного навчання та ШІ для точних прогнозів	++
Інтеграція з іншими системами	Відсутня інтеграція з іншими аналітичними системами або платформами	-
	Обмежена інтеграція з кількома основними платформами для аналізу криптовалют	-+
	Повна інтеграція з різноманітними аналітичними системами та платформами	++
Аналіз великих даних (Big Data)	Відсутність можливості аналізувати великі обсяги даних криптовалют	-
	Здійснюється обробка помірних обсягів даних криптовалют	-+
	Повний аналіз великих даних із застосуванням технологій Big Data	++

Використовуючи наведені вище критерії, була проведена оцінка найбільш поширених платформ для аналітики криптовалют з точки зору їх ефективності та доступності даних. Результати оцінювання представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка найбільш поширених платформ для аналітики криптовалют з точки зору їх ефективності та доступності даних

Назва системи / Назва критерію	CoinMarket-Cap	Glass-node	CryptoQuant	TradingView	Messari	CoinGlass
Моніторинг криптовалют	++	++	++	++	-+	++
Доступність онлайн-метрик і соціальних сигналів	-+	-+	-+	-+	-+	++
Безпека транзакцій	-	++	++	-+	++	-+
Інструменти прогнозування	-	++	++	++	-+	-
Інтеграція з іншими системами	-+	++	++	++	++	-+
Аналіз великих даних (Big Data)	-	++	++	-+	++	-+

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Таким чином, розглянуті платформи аналітики криптовалют забезпечують реалізацію різних функцій для оцінки ефективності роботи з великими даними, частоти оновлення інформації, інтеграції з іншими системами, а також можливостей прогнозування і аналізу ринку.

На основі проведеного аналізу на основі розроблених критеріїв можна зробити висновки, що серед найбільш популярних платформ для аналітики криптовалют, таких як CoinMarketCap, Glassnode, CryptoQuant, TradingView, Messari та CoinGlass, є суттєві відмінності у можливостях моніторингу та прогнозування даних. Glassnode і CryptoQuant виділяються своєю здатністю забезпечувати глибокий моніторинг ринку,

актуальність та прогнозування в реальному часі, тоді як CoinMarketCap і CoinGlass пропонують базовий набір метрик, орієнтований на широку аудиторію. TradingView забезпечує зручний інтерфейс для технічного аналізу та ефективну інтеграцію з іншими системами, а Messari зосереджена на аналітиці великих обсягів даних та якісних звітах.

Щодо перспектив подальшого розвитку інструментів аналізу криптовалютного ринку слід відмітити, що все більшого поширення в цій сфері набувають системи машинного навчання та системи штучного інтелекту. Доцільною також може бути розробка і впровадження персонального інтелектуального асистента для налаштування потрібних параметрів та швидкого і ефективного проведення аналізу та візуалізації даних.

Література

1. Haslhofer B., Stütz R., Romiti M., King R. GraphSense: A General-Purpose Cryptoasset Analytics Platform / B. Haslhofer, R. Stütz, M. Romiti, R. King. – arXiv.org, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2102.13613>
2. Pocher N., Zichichi M., Merizzi F., Shafiq M. Z., Ferretti S. Detecting Anomalous Cryptocurrency Transactions: an AML/CFT Application of Machine Learning-based Forensics / N. Pocher, M. Zichichi, F. Merizzi, M. Z. Shafiq, S. Ferretti. – arXiv.org, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2206.04803>
3. Luo B. When Crypto Economics Meet Graph Analytics and Learning / B. Luo. – arXiv.org, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2403.06454>
4. Liu X. F., Jiang X.-J., Liu S.-H., Tse C. K. Knowledge Discovery in Cryptocurrency Transactions: A Survey / X. F. Liu, X.-J. Jiang, S.-H. Liu, C. K. Tse. – arXiv.org, 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://arxiv.org/abs/2010.01031>
5. Пилипченко О. І., Кузьмінський В. З., Чумаченко О. Г. Використання методів технічного аналізу для прогнозування ринку криптовалют / О. І. Пилипченко, В. З. Кузьмінський, О. Г. Чумаченко. – Київ: Університет «КРОК», 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dspace.krok.edu.ua/items/ab46f3af-be48-4f3b-8ca6-99d5a11c6219>
6. Камишнікова Е., Ромаш К. Використання методу соціального аналізу (аналізу ринкових настроїв) для прогнозування ринків криптовалют / Е. Камишнікова, К. Ромаш. – Journals.uran.ua, 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/310205
7. Тарасов В. А. Застосування технічного аналізу для дослідження ринку криптовалют / В. А. Тарасов. – Суми: Сумський державний університет, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90708>
8. Стеценко А. П., Беседіна С. В. Аналіз криптовалют з використанням технології Blockchain / А. П. Стеценко, С. В. Беседіна. – Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2021. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eprints.cdu.edu.ua/4816>

References

1. Haslhofer B., Stütz R., Romiti M., King R. GraphSense: A General-Purpose Cryptoasset Analytics Platform / B. Haslhofer, R. Stütz, M. Romiti, R. King. arXiv.org, 2021: <https://arxiv.org/abs/2102.13613>
2. Pocher N., Zichichi M., Merizzi F., Shafiq M. Z., Ferretti S. Detecting Anomalous Cryptocurrency Transactions: an AML/CFT Application of Machine Learning-based Forensics / N. Pocher, Pocher, M. Zichichi, F. Merizzi, M.Z. Shafiq, S. Ferretti. - arXiv.org, 2022: <https://arxiv.org/abs/2206.04803>
3. Luo B. When Crypto Economics Meet Graph Analytics and Learning / B. Luo. - arXiv.org, 2024. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://arxiv.org/abs/2403.06454>
4. Liu X. F., Jiang X.-J., Liu S.-H., Tse C. K. Knowledge Discovery in Cryptocurrency Transactions: A Survey / X. F. Liu, X.-J. Jiang, S.-H. Liu, C.-K. Tse. - arXiv.org, 2020 - [Electronic resource] - Access mode: <https://arxiv.org/abs/2010.01031>
5. Pylypchenko OI, Kuzminskyi VZ, Chumachenko OG. Using methods of technical analysis for forecasting the cryptocurrency market / OI Pylypchenko, VZ Kuzminskyi, OG Chumachenko: KROK University, 2021. - [Electronic resource] - Access mode: <https://dspace.krok.edu.ua/items/ab46f3af-be48-4f3b-8ca6-99d5a11c6219>
6. Kamyshnikova E., Romash K. Using the method of social analysis (analysis of market sentiment) for forecasting cryptocurrency markets / E. Kamyshnikova, K. Romash: https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/310205
7. Tarasov V. Application of technical analysis for research of the cryptocurrency market / V. Tarasov: Sumy State University, 2022. - [Electronic resource] - Access mode: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90708>
8. Stetsenko AP, Besedina SV Analysis of cryptocurrencies using Blockchain technology / AP Stetsenko, SV Besedina: Bohdan Khmelnytsky National University, 2021 - [Electronic resource] - Access mode: <https://eprints.cdu.edu.ua/4816>

УДК 338.48-6:640.4:379.85(477.53)
 JEL classification: L83, Q19, Z32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(8))

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ШЕЛУДЬКО Вікторія

кандидат технічних наук, доцент
 Полтавський державний аграрний університет
<https://orcid.org/0000-0002-5436-5035>
 e-mail: viktoriaa.sheludko@pdau.edu.ua

У статті досліджено особливості надання послуг харчування в умовах сільського туризму Полтавської області, зокрема використання місцевих продуктів, традиційних технологій приготування страв та вплив сучасних гастрономічних трендів на розвиток туристичних садиб регіону. Опрацьовано вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, здійснено літературний огляд щодо сучасних тенденцій у сфері сільського туризму та харчових послуг. Проаналізовано діяльність туристичних садиб Полтавщини, зокрема «Ляліної світлиці», «Веселої садиби», «Козацького стану», «Старого хутора» та інших, визначено їхній внесок у популяризацію автентичної полтавської кухні. Виявлено, що харчування в таких садибах характеризується використанням локальної сировини, сезонних інгредієнтів та впровадженням сталих практик у кулінарному виробництві. Увагу приділено діяльності сільських садиб у розрізі кулінарних трендів, серед яких «Local food», «Comfort food», «Go green», «Traditional cooking methods», «Vegan food». Встановлено, що такі підходи сприяють екологічній безпеці, підтримці місцевого фермерства, збереженню культурної спадщини та формуванню конкурентних переваг регіону. Розглянуто основні виклики та перспективи розвитку сільського туризму в Полтавській області в умовах війни. До ключових проблем віднесено обмежений доступ до ресурсів, складнощі з логістикою та зниження платоспроможності споживачів. Водночас перспективними напрямками є зростання попиту на екологічне харчування, організація гастрономічних фестивалів, державна підтримка агротуризму, цифровізація туристичних послуг. Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз розвитку сільського туризму, оцінку ефективності впровадження екологічних стандартів у харчуванні туристів, а також визначення ролі місцевих кулінарних традицій у створенні привабливого туристичного бренду Полтавщини.

Ключові слова: сільський туризм, харчові послуги, гастрономічні тренди, місцеві продукти, органічна їжа, традиційні технології приготування.

ASPECTS OF PROVIDING CATERING SERVICES IN THE CONDITIONS OF RURAL TOURISM IN POLTAVA REGION

SHELUDKO Viktoriia

Poltava State Agrarian University

The article examines the peculiarities of providing catering services in the context of rural tourism in the Poltava region, in particular, the use of local products, traditional cooking technologies and the impact of modern gastronomic trends on the development of tourist settlements in the region. Domestic and foreign scientific sources were studied, a literature review of current trends in rural tourism and gastronomy was conducted. The activities of tourist farms in Poltava region, in particular "Lyalina Svitlytsia", "Vesela Sadyba", "Kozatskyi Stan", "Staryi Khutir" and others, are analysed and their contribution to the promotion of authentic Poltava cuisine is determined. It is found that the food in these establishments is characterised by the use of local raw materials, seasonal ingredients and the introduction of sustainable practices in culinary production. Attention is paid to the activities of rural estates in the context of culinary trends, including «Local food», «Comfort food», «Go green», «Traditional cooking methods», «Vegan food». It is noted that such approaches contribute to environmental safety, support of local agriculture, preservation of cultural heritage and creation of competitive advantages of the region. The main challenges and prospects for the development of rural tourism in the Poltava region in the context of the war are considered. The main problems include limited access to resources, difficulties with logistics and reduced consumer solvency. At the same time, promising areas include the growing demand for organic food, the organisation of gastronomic festivals, government support for agritourism and the digitalisation of tourism services. Further research will focus on the development of rural tourism, assessing the effectiveness of the implementation of environmental standards in tourist food, and determining the role of local culinary traditions in creating an attractive tourist brand in the Poltava region.

Keywords: rural tourism, food services, gastronomic trends, local products, organic food, traditional cooking techniques.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними викликами, які стали перед сільським туризмом Полтавської області в умовах війни. Туристична сфера зазнала суттєві трансформації: через зміну пріоритетів відпочинку українців, зростання попиту на безпечні регіони та адаптацію послуг до нових категорій туристів, зокрема жінок і дітей, які становлять основну аудиторію внутрішнього туризму в умовах

воєнного стану [1]. Полтавщина має значний потенціал для розвитку сільського туризму завдяки багатій культурній спадщині, гастрономічним традиціям та екологічній привабливості регіону [2]. Проте в умовах війни змінилися потреби та очікування туристів: крім відпочинку, вони шукають можливості для психологічного розвантаження, відновлення та залучення до традицій. Наприклад, у місцевих садибах відбуваються гастрономічні фестивалі та майстер-класи з приготування традиційних страв, що сприяє популяризації української культури [3]. Таким чином, дослідження особливостей надання послуг харчування в умовах сільського туризму Полтавщини є місцем для розуміння нових тенденцій та адаптації агротуристичних підприємств до викликів воєнного часу. Це сприятиме не лише збереженню та розвитку регіонального туризму, але й економічній підтримці місцевих громад.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сільський туризм є важливою галуззю складової туристичної економіки, що сприяє соціально-економічному розвитку сільських територій, забезпечує диверсифікацію місцевої економіки та підтримує збереження історико-культурної спадщини. Полтавська область, яка вирізняється своєю історією, природними ресурсами та унікальними гастрономічними традиціями, має значний потенціал для розвитку цього напрямку.

Дослідженню питань особливостей функціонування, проблем і перспектив розвитку сільського туризму в Україні присвячено певна кількість робіт українських науковців. Сучасні тенденції та перспективи розвитку сільського туризму в Україні, приклади успішних європейських практик розглянуто в роботах Долинської О.О. [4], Прилуцького А.М. [5]. Основні етапи формування стратегії розвитку сільського зеленого туризму в Україні як перспективного напрямку національного туризму досліджено в роботах Тишук І.В. [6], Батиченко С. П. [7]. Питання розвитку інфраструктури сільських територій як ключового фактора становлення сільського зеленого туризму в Україні, а також сучасні світові тенденції, зокрема європейський досвід у сфері інфраструктурного забезпечення сільської місцевості, рівень житлових умов та благоустрою домогосподарств, а також основні проблеми й обмеження, пов'язані з недостатньою розвиненістю інфраструктури, досліджено в роботах Бялковської О.А. [8], Ковалю В. і Несторишена І.В. [9]. Актуальні етно-та еко-тренди внутрішнього туризму в Україні, що формуються під впливом воєнних дій, концепції сталого розвитку, зелений курс туристичних підприємств в Україні проаналізовано в роботах Корольок С. [10], Паньків Н. [11], Токмакової І. [12]. Іноземні науковці також приділяють значну увагу питанням особливостей надання послуг в умовах сільського туризму. Історію розвитку сільського туризму в Північній Америці розглянуто в роботі Вільяма С. Гартнера [13]. Цифровізація та розвиток сільського туризму в Європі досліджено вченими Нурією Алонсо Галло, Лусією Вісент і Девідом Трілло [14]. Традиції в кулінарному виробництві є основною передумовою для розвитку сільського туризму та його похідних. Регіональна гастрономія як туристичний ресурс є ключовим елементом у продуктивності сільського туризму та може бути використаний як інструмент для розвитку туризму в регіоні вважають автори Григорова З., Шопова І., Тімарєва С. [15]. На думку вчених географічного факультету Бухарестського університету автентична гастрономія, заснована на традиційних стравах і технологіях приготування, є невід'ємним елементом будь-якої культури. Як місцеві жителі, так і іноземні туристи зацікавлені в тому, щоб отримати унікальний гастрономічний досвід під час подорожі [16].

Проте, зважаючи на актуальність питання щодо розвитку сільського зеленого туризму, виникає необхідність у більш глибокому дослідженні цього виду туризму в розрізі особливості надання послуг харчування в умовах сільського туризму в Полтавській області з урахуванням викликів повномасштабного вторгнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою роботи є аналіз особливостей організації послуг харчування в умовах сільського туризму Полтавської області, ключових тенденцій та викликів, які зумовлені сучасними соціально-економічними умовами, а також обґрунтування вдосконалення гастрономічного обслуговування з урахуванням місцевих традицій, потреб туристів та можливостей регіональних виробників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Об'єктом дослідження є організація і технологія послуг харчування в умовах сільського туризму Полтавської області. Предметом дослідження - є послуги харчування в агротуристичних садибах Полтавщини в умовах воєнного стану, з урахуванням змінених потреб туристів та сучасних гастрономічних тенденцій. Під час проведення дослідження використовували стандартні методи дослідження для пошуку, аналізу і систематизації літературних джерел.

Організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму, забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей визначаються законом України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Поняття сільського туризму, сільського зеленого туризму визначені в проекті закону України «Про

сільський та сільський зелений туризм від 04.03.2021 № 5206. Згідно вищезазначених нормативних документів сільський туризм визначається як відпочинковий вид туризму, що передбачає тимчасове перебування туристів у сільській місцевості (селі). Сільський зелений туризм – відпочинковий вид сільського туризму, пов'язаний з перебуванням туристів в власному житловому будинку сільського господаря, окремому (гостьовому) будинку або на території особистого селянського (фермерського) господарства. Головною особливістю сільського туризму є створення комплексного сервісу з надання різноманітних туристичних послуг: бронювання, розміщення, харчування, рекреації, екскурсійного, транспортного, інформаційного обслуговування, організації культурних, спортивних програм, інших видів послуг, що спрямовані на задоволення потреб туристів.

Сільський туризм зародився в Західній Європі ще в XIX столітті. Перші туристичні ініціативи в цьому напрямку були зафіксовані в Італії, Франції та Великій Британії, де місцеві фермери почали приймати міських жителів для відпочинку на природі. Важливу роль у розвитку цього напрямку відіграла заснована в 1971 році організація WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms), яка популяризувала практику волонтерства на фермах у різних країнах. Одним із факторів, що сприяв активному розвитку сільського туризму в країнах Європейського Союзу, стала криза в сільському господарстві, наслідком якої стало поступове скорочення чисельності працюючих у цій галузі у зв'язку з модернізацією і автоматизацією виробництва. У відповідь на ці виклики на державному рівні було розпочато активне стимулювання розвитку зеленого туризму як альтернативного напрямку підтримки сільських територій.

В Україні сільський туризм почав активно розвиватися в 1990-х роках після здобуття незалежності. Нині він є одним із перспективних напрямків розвитку туристичної сфери, що, у свою чергу, розглядається як ключовий елемент стратегічного розвитку економіки України. Його роль простежується на всіх рівнях управління – від загальнодержавного до місцевого, сприяючи соціально-економічному розвитку території та збереженню національної культурної спадщини, а впровадження переліку нормативних документів сприяло формуванню підприємств туристичного господарства в сільській місцевості: ДСТУ 9105:2021 «Туристичні послуги. Сільський туризм. Загальні вимоги. Класифікація засобів розміщення» [17]; Програми добровільної категоризації у сфері сільського зеленого туризму «Українська гостинна садиба» [18]; законопроекту № 2232а «Про внесення змін до Закону України «Про особисте селянське господарство» щодо розвитку сільського зеленого туризму» [19]; законопроекту № 7400 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування доходів, отриманих у сфері сільського зеленого туризму» [20].

На основі напрацьованого польського досвіду всеукраїнська Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму розробила систему екологічної сертифікації та добровільної категоризації «Зелена садиба». Однак, попри її впровадження, дана Спілка функціонує як громадська організація, що не має повноважень для формування централізованої системи сертифікації на державному рівні. Відсутність єдиної бази даних агротуристичних садіб та стандартизованого механізму категоризації послуг залишається актуальною проблемою, яка потребує подальшого рішення [21].

Дослідження свідчать, що сільський туризм сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН, зокрема через підтримку місцевих громад, створення нових робочих місць та зменшення негативного впливу на довкілля [22]. Основні характерні особливості, притаманні сільському туризму, зображені на рисунку 1.

Послуги харчування в сільському туризмі повинні відповідати принципам сталого розвитку, забезпечуючи екологічність, безпеку, якість та етичне виробництво послуг на селі (рис. 2).

Локальні гастрономічні традиції Полтавського регіону мають давнє коріння та відзначаються використанням місцевих продуктів, що формують унікальний смак і особливий характер страв. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку сільського туризму, що базується на збереженні довкілля, підтримці місцевих виробників та використанні природних ресурсів регіону.

Сільський туризм у Полтавській області продовжує функціонувати, незважаючи на ситуацію в країні. В умовах війни спостерігаються нові тенденції, які впливають на організацію сільського туризму та його перспективи розвитку. З огляду на воєнний стан та економічні виклики, сільські садиви та агротуристичні господарства роблять акцент на екологічній стійкості. Використання локальних та органічних продуктів, відмова від пластикового пакування, впровадження концепції «Zero Waste» через компостування харчових відходів та вторинне використання ресурсів є важливими тенденціями. Реалії сьогодення змушують власників сільських садіб та туристичних об'єктів адаптувати свої заклади: облаштування укриттів або безпечних зон для туристів; використання альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, генератори) для забезпечення автономності; організація турів до маловідомих та менш ризикованих локацій у природних зонах.

Однією з ключових особливостей сільського туризму в Полтавській області є збереження та популяризація традиційної кухні, що базується на місцевій сировині. У регіоні активно використовуються місцеві продукти, що сприяє підтримці місцевих фермерів та мінімізує залежність від імпортової продукції. Особливостями полтавської гастрономії є: галушки – символ Полтавщини, які подаються в різних варіаціях: з м'ясом, грибами, сиром, у сметанному або грибному соусі; борщ із грушами – традиційний український борщ, особливістю якого є використання сушених груш для додавання солодкуватого смаку; вергуни, книші та завиванці – традиційна випічка, що виготовляється з домашніх інгредієнтів; страви з круп і бобових – куліш, гречаники та страви на основі гороху є важливими складовими традиційного харчування [30,31].

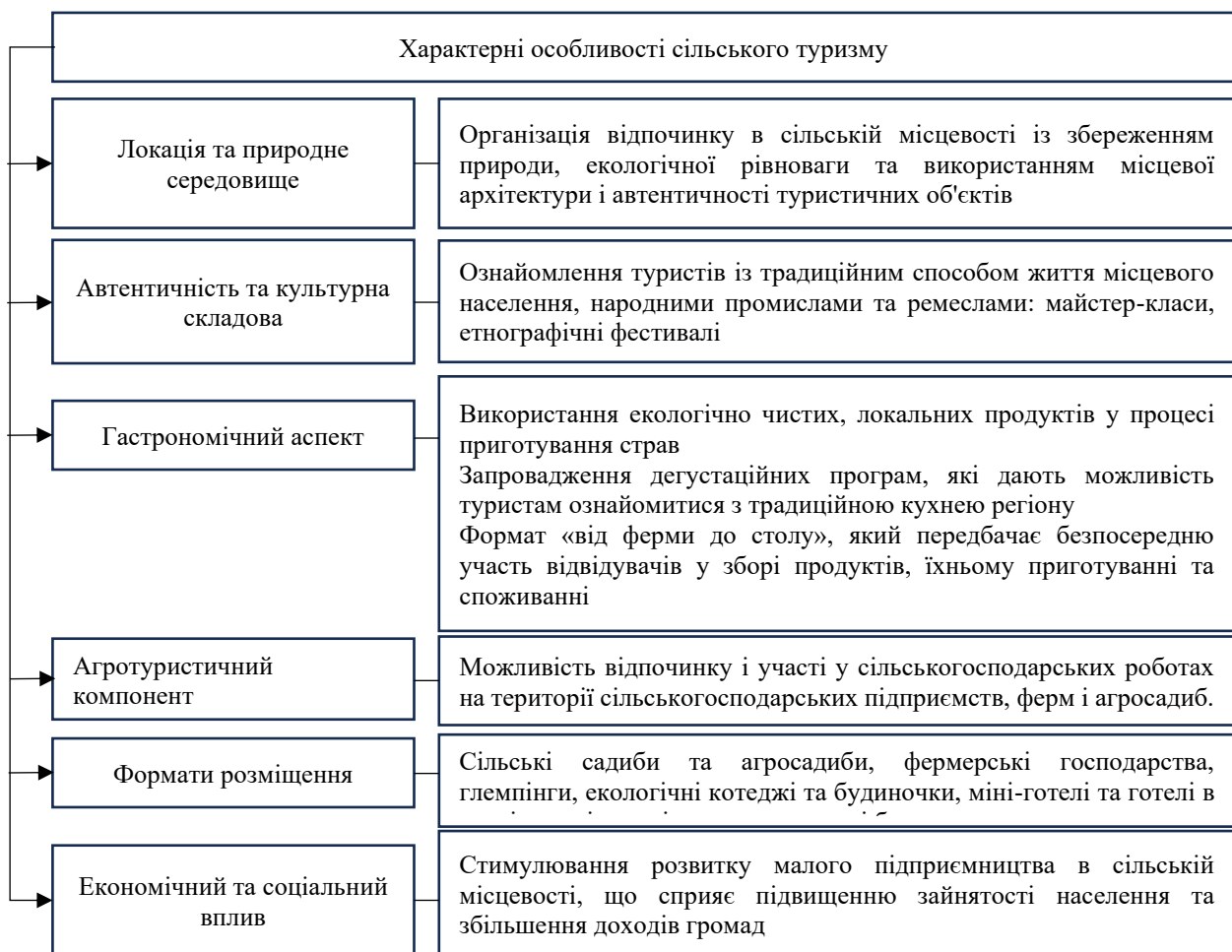


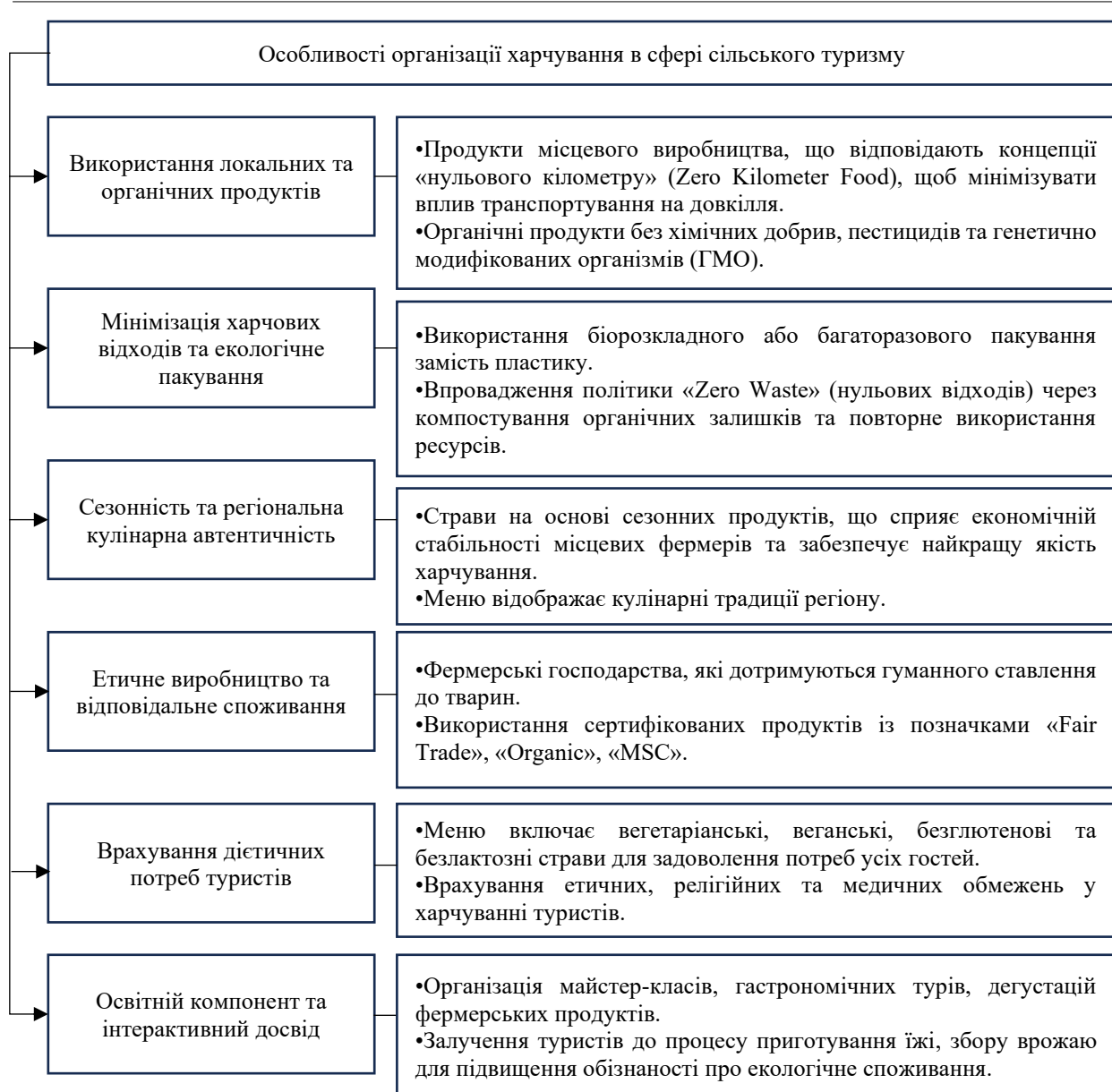
Рис. 1. Характерні особливості сільського туризму

Джерело: складено автором

Гастрономічна складова відіграє ключову роль у залученні туристів до зелених садіб. У більшості садіб харчування організовується за принципом «з ферми на стіл», що передбачає використання сезонних продуктів, вирощених безпосередньо на території господарства або у місцевих фермерів. Основні компоненти харчування в таких закладах: власноруч вирощені овочі та фрукти (буяки, капуста, гарбузи, яблука, груші); домашні молочні продукти (сири, вершки, масло); м'ясна продукція (домашня ковбаса, крученики, запечене м'ясо); традиційні хлібобулочні вироби (печені коржі, пироги, житній хліб на заквасці).

На території Полтавської області послуги із сільського туризму надають садиби: «Ляліна світлиця», «Весела садиба», «Садиба вільхове», «Козацький стан», хутір «Яблучне», «Кантрі Хауз», «Бузина», «Щаслива оселя», «Старий хутір», «Вишнева садиба», «Маленьке село», «Кучерява хата» та інші. Встановлено, що вищезазначені садиби надають основні послуги: харчування і розміщення, а також мають широкий вибір додаткових послуг, таких, як послуги по догляду за дітьми, тваринами та птахами клієнтів, послуги з організації дозвілля в лісі, біля річки, участі у майстер-класах з приготування місцевих страв, послуги трансферу. Обсяг послуг харчування в садибах залежить від конкретного господарства. Зазвичай, кожна господиня має свої фірмові страви, які виступають візитівкою садиби. Раціон харчування в сільському туризмі часто збагачений лісовими ягодами, грибами, свіжою рибою та птицею домашнього приготування [32].

Діяльність сільських садіб Полтавщини відбувається у розрізі сучасних гастрономічних трендів, що відповідають запитам екологічно свідомих туристів: «Comfort food», «Local food», «Go green», «Traditional cooking methods», «Vegan food». Зв'язок між сучасними кулінарними трендами та особливостями організації харчування в садибах сільського туризму Полтавської області представлено в таблиці 1.

**Рис. 2. Особливості організації послуг харчування в сфері сільського туризму**

Джерело: складено автором за [23 - 29].

Таблиця 1

**Вплив сучасних кулінарних трендів на організацію харчування в садибах сільського туризму
Полтавщини**

Кулінарний тренд	Суть тренду	Застосування в садибах Полтавщини
«Comfort food» (Їжа для психологічного комфорту)	Домашня, знайома їжа, що асоціюється із затишком та традиціями	Приготування полтавських галушок, вареників, борщу з грушами, гречаників, домашньої ковбаси, книшів. Використання звичних, перевірених рецептів.
«Local food» (Локальні продукти)	Використання сезонних та місцевих продуктів	Продукти вирощуються у власних господарствах або купуються у місцевих фермерів. Використання лісових ягід, грибів, свіжої риби, м'яса домашньої птиці.
«Go green» (Екологічна відповідальність)	Стійке споживання, мінімізація відходів, екологічні ініціативи	Компостування харчових залишків, використання багаторазового або біорозкладного пакування, сортування сміття. Підтримка екологічних ініціатив.
«Traditional cooking methods» (Традиційні методи приготування)	Використання автентичних способів приготування їжі	Випікання хліба у глиняній печі, копчення м'яса, квашення овочів і фруктів, використання натуральних спецій та меду.
«Vegan food» (Рослинна їжа)	Використання виключно рослинних інгредієнтів без продуктів тваринного походження	Приготування борщу без м'яса, вареників з картоплею чи капустою, каш з фруктами та горіхами, а також різноманітних трав'яних чаїв

В останні роки зріс попит на екологічно чисту їжу, що стимулює власників агротуристичних садиб застосовувати місцеві та органічні продукти в приготуванні страв. Використання локальних продуктів у садибах Полтавщини забезпечує ряд переваг (рис. 3).

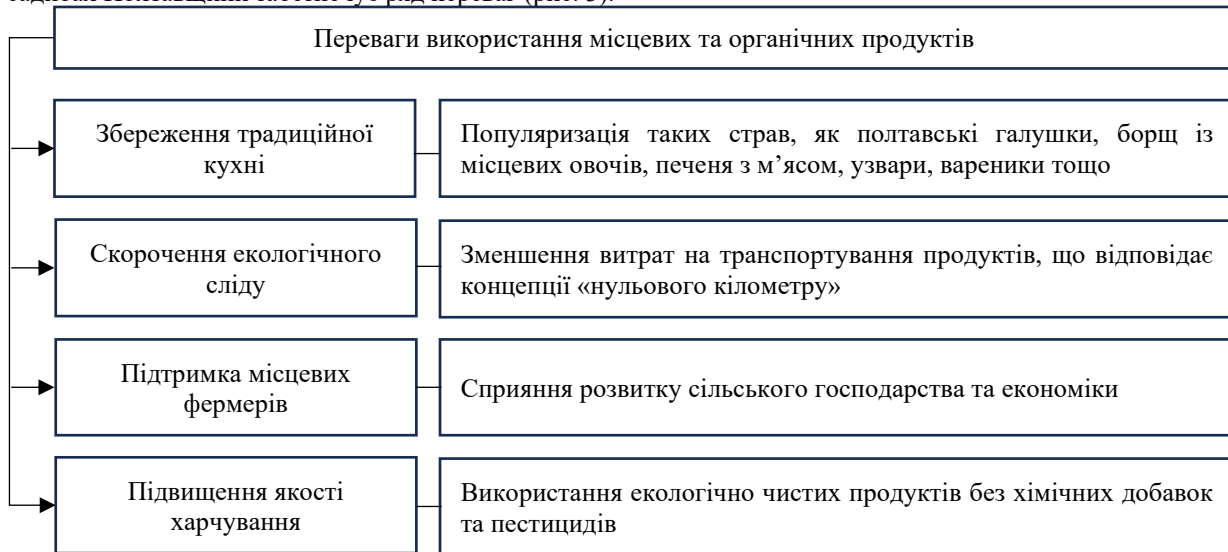


Рис. 3. Переваги використання місцевих та органічних продуктів

Джерело: складено автором

Сільський туризм у Полтавській області має значний потенціал для розвитку (рис. 4).



Рис. 4. Основні перспективи розвитку сільського туризму Полтавщини

Джерело: складено автором

Сільський туризм Полтавської області, як і вся туристична галузь України, зазнав значних змін унаслідок воєнного стану. Попри збереження інтересу до екологічного та гастрономічного відпочинку, підприємці, які працюють у сільському туризмі, стикаються з низькою проблемою, що впливає на розвиток та функціонування цього сектору.

Через нестабільну безпекову ситуація багато туристів обирають безпечніші регіони або відкладають подорожі на майбутнє. Внутрішній туризм дещо активізувався, однак кількість туристів, які відвідують сільські садиби, значно скоротилася в порівнянні з довоєнним періодом. Через економічну кризу та скорочення доходів населення змінилися пріоритети споживачів, що вплинуло на попит на туристичні послуги, зокрема харчування в сільських садибах. Крім того, власники агросадіб стикаються з дефіцитом

інвестицій для підтримки та розвитку бізнесу. Війна спричинила порушення логістичних ланцюгів. Зростання цін на продукти харчування та нестача окремих інгредієнтів створюють труднощі у приготуванні традиційних страв. Міграційні процеси, пов'язані з війною, спричинили відтік спеціалістів у сфері туризму та ресторанного господарства. Багато працівників або виїхали за кордон, або залучені до військової служби, що ускладнює пошук персоналу для обслуговування туристів. Через постійний стрес та тривожність багато людей дають перевагу короткостроковим поїздкам або відпочинку в безпосередній близькості до дому. Це зменшує кількість гостей у віддалених сільських садибах.

Власники агросадіб змушені адаптувати бізнес до нових реалій, зокрема облаштувати укриття, оновити плани безпеки для гостей і персоналу та уникнути ризиків повітряних тривог і можливих атак. Це вимагає додаткових фінансових вкладень. В умовах зниження фізичної мобільності туристів власники садіб змушені активніше використовувати цифрові платформи для надання своїх послуг, що вимагають інвестицій у маркетинг, створення якісного контенту, оновлення сайтів та розвиток системи онлайн-бронювання.

Гастрономічна ідентичність регіону, використання місцевої сировини та впровадження інноваційних підходів у веденні сільського туризму можуть стати ключовими факторами його подальшого зростання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті розглянуто особливості надання послуг харчування в умовах сільського туризму Полтавської області, акцентуючи увагу на ролі місцевої гастрономічної ідентичності в поєднанні із сучасними кулінарними трендами. Досліджено ключові аспекти організації харчування в садибах регіону, які зосереджені на використанні локальних та органічних продуктів, підтримці традиційної кухні та адаптації до сучасних вимог сталого розвитку. Аналіз показав, що діяльність сільських садіб активно поєднується з такими гастрономічними трендами, як «Local food» (застосування місцевої сировини), «Comfort food» (домашня їжа, що викликає відчуття затишку), «Go green» (екологічність та мінімізація відходів), «Traditional cooking methods» (збереження автентичних способів приготування), а також «Vegan food», що відображає світові тенденції до здорового харчування. Використання сезонних продуктів, збереження традиційних технологій приготування страв, а також популяризація веганських та екологічно чистих страв є визначальними чинниками для формування конкурентоспроможного туристичного продукту Полтавщини. Незважаючи на виклики воєнного часу, сільський туризм у регіоні має значний потенціал для подальшого розвитку. Серед перспектив слід виокремити: розвиток гастрономічного туризму через організацію фестивалів, дегустацій та майстер-класів з приготування традиційних страв; збільшення державної підтримки для стимулювання туристичного бізнесу та відновлення інфраструктури після війни; екологічна сертифікація та стандартизація садіб, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності; діджиталізація маркетингових стратегій, що дозволить залучати нових туристів через цифрові платформи та соціальні мережі.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу сталої гастрономії на розвиток сільського туризму, оцінку ефективності впровадження екологічних стандартів у харчуванні туристів, а також визначення ролі локальних кулінарних традицій у створенні привабливого туристичного бренду Полтавщини.

Література

1. Нові пріоритети. Чому важливо розвивати туризм в Україні навіть під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhливо-rozvivati-1691070748.html> (дата звернення 11.02.2025).
2. Сільський туризм в Україні: підеш зі мною на сінник? URL: https://ua.igotoworld.com/ua/article/502_selyskii-turizm-v-ukraine.htm (дата звернення 11.02.2025).
3. Як відкрити садибу для відпочинку в селі: досвід жінок, які розвивають зелений туризм в Україні. URL: <https://divoche.media/2024/07/31/yak-vidkryty-sadybu-dlia-vidpochynku-v-seli-dosvid-zhinok-iaki-rozvyvaiut-zelenyy-turyzm-v-ukraini/> (дата звернення 11.02.2025).
4. Долинська О., Гуцал Л., Гільберг Т. Сільський туризм в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-24>.
5. Прилуцький А.М. Сучасний стан та проблеми розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. №5 (23), 2024. С. 163-176.
6. Тишук І., Ільїна О. Стратегія розвитку сільського зеленого туризму в Україні. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 4 (4). С. 84-93. DOI : <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.09>.
7. Батиченко С. П. Мельник Л.В. Сільський зелений туризм в Україні – стратегічна складова розвитку сільських територій. *Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів*. 2024. Випуск 4 спеціальний. С. 56-62.
8. Бялковська О., Махія С. Роль інфраструктури сільських територій у розвитку сільського зеленого туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-56>.

9. Коваль В., Несторишен І. Європейський досвід розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. *Development Service Industry Management*. 2024. (1). С. 274–277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(39)).
10. Королук С., Малюта Л. Етно та екотренди у розвитку внутрішнього туризму в контексті сталого розвитку і впровадженні індустрії 5.0. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 1 (30). С. 98-105. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24ksrivi.pdf>
11. Паньків Н., Скрипник М. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туризму в Україні: виклики сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №4. С. 229-240.
12. Токмакова І., Войтов І. Цифрові інструменти розвитку індустрії екотуризму. *Актуальні аспекти розвитку науки і освіти: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* Одеса: ОДАУ, 2022. С. 641-644. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18120> (дата звернення: 18.02.2025)
13. William C. Gartner. Rural tourism development in the USA. *International Journal of Tourism Research*. 2004. Vol. 6, P. 151 - 164. DOI: 10.1002/jtr.481.
14. Alonso Gallo, Nuria, Vicent, Lucia, Trillo, David. Digitalisation and rural tourism development in Europe. *Tourism & Management Studies*. 2024. Vol. 20, P. 33-44. DOI: 10.18089/tms.2024SI03.
15. Grigorova Zg., Shopova Ivanka, Timareva Stefka. Rural Food Tourism. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*. 2016. Vol. 02 (01), P. 35-41.
16. Lequeux-Dincă A.I., Preda M., Vijulie I. Authentic Romanian Gastronomy - A Landmark of Bucharest's City Center. *Tourism Hospitality*. 2024. Vol. 5, P. 251–275. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020017>.
17. ДСТУ 9105:2021. Туристичні послуги. Сільський туризм. Загальні вимоги. Класифікація засобів розміщення. [Чинний від 2022-02-01] Вид. офіц. Київ, 2022. 15 с. (Інформація та документація).
18. Спілка сільського зеленого туризму України. URL: <https://greentour.com.ua/> (дата звернення 11.02.2025).
19. Про внесення змін до Закону України «Про особисте селянське господарство» щодо розвитку сільського зеленого туризму: проект закону від 02.07.2015 р. № 2232а URL: <https://ips.ligazakon.net/document/jh1q068a> (дата звернення 11.02.2025).
20. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування доходів, отриманих у сфері сільського зеленого туризму : проект закону від 14.12.2017 р. № 7400. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH5PK00A> (дата звернення 11.02.2025).
21. Makhynia S. The european way of rural green tourism development: experience for ukraine. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*. 2023. P. 79-84. DOI: 10.37406/2706-9052-2022-2-12.
22. Найкращі ферми – звісно, сімейні. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/23335-naikrashchi-fermy-zvisno-simeini.html> (дата звернення 11.02.2025).
23. Varzakas T. Smaoui S. Global Food Security and Sustainability Issues: The Road to 2030 from Nutrition and Sustainable Healthy Diets to Food Systems Change. *Foods*. 2024. Vol. 13(2):306. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13020306>
24. Mkhari T., Adeyemi J.O., Fawole O.A. Recent Advances in the Fabrication of Intelligent Packaging for Food Preservation: A Review. *Processes*. 2025. Vol. 13(2):539. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr13020539>.
25. McDonagh M., O'Donovan S., Moran A., Ryan L. An Exploration of Food Sustainability Practices in the Food Industry across Europe. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(16):7119. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16167119>
26. What is Fairtrade? URL: <https://www.fairtrade.net/en/why-fairtrade/what-we-do/what-is-fairtrade.html> (дата звернення: 17.02.2025).
27. Organic farming. Policy, rules, organic certifications, support and criteria for organic farming. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en (дата звернення: 17.02.2025).
28. What is the MSC label? URL: <https://www.msc.org/> (дата звернення: 17.02.2025).
29. Фесенко Г.О. Гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.200.
30. Гастрономічні традиції Полтавщини: як відроджують старі страви. URL: <https://zmist.pl.ua/publications/gastronomichni-tradyciyi-poltavshhyny-yak-vidrodzhuyut-stari-stravy> (дата звернення: 17.02.2025).
31. Капліна Т.В., Білоусько О.А., Шаповал Н.І. та ін. Технологія продукції ресторанного господарства. Полтавська кухня: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 280 с
32. Шелудько В.М., Шостя А.М. Сучасні тренди підприємств сільського туризму Полтавської області. *Туризм і рекреація в Україні у воєнний та повоєнний час: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28.06.2024р., Полтава, 2024. С.181-183.*

References

1. Novi priorytety. Chomu vazhlyvo rozvyvaty turyzm v Ukraini navit pid chas viiny. [New priorities. Why it is important to develop tourism in Ukraine even during the war]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlyvo-rozvivati-1691070748.html> [in Ukrainian].

2. Silskyi turizm v Ukraini: pidesh zi mnoiu na sinnyk? [Rural tourism in Ukraine: will you come with me to the hayloft?]. URL: https://ua.igotoworld.com/ua/article/502_selyskii-turizm-v-ukraine.htm [in Ukrainian].
3. Yak vidkryty sadybu dlia vidpochynku v seli: dosvid zhinok, yaki rozvyvaiut zelenyi turizm v Ukraini. [How to open a holiday estate in the countryside: the experience of women developing green tourism in Ukraine]. URL: <https://divoche.media/2024/07/31/yak-vidkryty-sadybu-dlia-vidpochynku-v-seli-dosvid-zhinok-iaki-rozvyvaiut-zelenyy-turizm-v-ukraini/> [in Ukrainian].
4. Dolynska, O., Hutsal, L., Hilberh, T. Silskyi turizm v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku [Rural tourism in Ukraine: current trends and development prospects]. *Economy and society*. 2024. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-24>. [in Ukrainian].
5. Prylutskyi, A.M. Suchasnyi stan ta problemy rozvytku silskoho zelenoho turyzmu v Ukraini. [Current state and problems of rural green tourism development in Ukraine]. *Topical issues in modern science*. 2024. №5 (23), S. 163-176. [in Ukrainian].
6. Tyshchuk, I., Ilina, O. Stratehiia rozvytku silskoho zelenoho turyzmu v Ukraini. [Strategy for the development of rural green tourism in Ukraine]. *Geographical Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2024. № 4 (4). S. 84–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/geochasvnu.2024.4.09>. [in Ukrainian].
7. Batychenko, S. P. Melnyk, L.V. Silskyi zelenyi turizm v Ukraini – stratehichna skladova rozvytku silskykh terytorii. [Rural green tourism in Ukraine is a strategic component of rural development]. *Constructive geography and sustainable use of natural resources*. 2024. Vypusk 4 spetsialnyi. S. 56–62. [in Ukrainian].
8. Bialkowska O., Makhynia S. Rol infrastruktury silskykh terytorii u rozvytku silskoho zelenoho turyzmu [The role of rural infrastructure in the development of rural green tourism]. *Economy and society*. 2024. (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-56>. [in Ukrainian].
9. Koval V., Nestoryshen I. Yevropeiskyi dosvid rozvytku pidpriemnytstva u sferi silskoho zelenoho turyzmu. [European experience in the development of entrepreneurship in the field of rural green tourism]. *Development Service Industry Management*. 2024. (1). S. 274–277. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(39)). [in Ukrainian].
10. Koroliuk S., Maliuta L. Etno ta ekotrendy u rozvytku vnutrishnoho turyzmu v konteksti staloho rozvytku i vprovadzhenni industrii 5.0. [Ethno and eco-trends in the development of domestic tourism in the context of sustainable development and the implementation of Industry 5.0.] *Socio-economic problems and the state* 2024. Vyp. 1 (30). S. 98-105. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24ksrivi.pdf> [in Ukrainian].
11. Pankiv N., Skrypnyk M. Ekolohichniy turizm yak priorytetnyi napriamok staloho rozvytku turyzmu v Ukraini: vyklyky sohodennia. [Ecotourism as a priority area for sustainable tourism development in Ukraine: current challenges]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2022. №4. S. 229-240. [in Ukrainian].
12. Tokmakova I., Voitov I. Tsyfrovi instrumenty rozvytku industrii ekoturizmu. [Digital tools for the development of the ecotourism industry]. *Aktualni aspekty rozvytku nauky i osvity: materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Odesa: ODAU*, 2022. S. 641-644. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/18120> [in Ukrainian].
13. William C. Gartner. (2004). Rural tourism development in the USA. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 6, P. 151 - 164. DOI: 10.1002/jtr.481.
14. Alonso Gallo, Nuria, Vicent, Lucia, Trillo, David. (2024). Digitalisation and rural tourism development in Europe. *Tourism & Management Studies*. Vol. 20, P. 33-44. DOI: 10.18089/tms.2024SI03.
15. Grigorova Zg., Shopova Ivanka, Timareva Stefka. (2016). Rural Food Tourism. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*. Vol. 02 (01), P. 35-41.
16. Lequeux-Dincă A.I., Preda M., Vijulie I. (2024). Authentic Romanian Gastronomy - A Landmark of Bucharest's City Center. *Tourism Hospitality*. Vol. 5, P. 251–275. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020017>.
17. DSTU 9105:2021. Turystychni posluhy. Silskyi turizm. Zahalni vymohy. Klasyfikatsiia zasobiv rozmishchennia. [Tourist services. Rural tourism. General requirements. Classification of accommodation facilities]. [Chynnyi vid 2022-02-01] Vyd. ofits. Kyiv, 2022. 15 s. (Informatsiia ta dokumentatsiia). [in Ukrainian].
18. Spilka silskoho zelenoho turyzmu Ukrainy [Union of Rural Green Tourism of Ukraine]. URL: <https://greentour.com.ua/> [in Ukrainian].
19. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro osobyste selianske hospodarstvo» shchodo rozvytku silskoho zelenoho turyzmu: proiekt zakonu vid 02.07.2015 r. № 2232a. [On Amendments to the Law of Ukraine ‘On Private Farming’ on the Development of Rural Green Tourism: Draft Law of 02.07.2015 No. 2232a]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/jh1q068a> [in Ukrainian].
20. Pro vnesennia zmin do Podatkovooho kodeksu Ukrainy shchodo opodatkovannia dokhodiv, otrymanykh u sferi silskoho zelenoho turyzmu : proiekt zakonu vid 14.12.2017 r. № 7400. [On Amendments to the Tax Code of Ukraine on Taxation of Income Received in the Field of Rural Green Tourism: Draft Law of 14.12.2017 No. 7400]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH5PK00A> [in Ukrainian].
21. Makhynia, S. (2023). The european way of rural green tourism development: experience for ukraine. *Podilian Bulletin: Agriculture, Engineering, Economics*. P. 79-84. DOI: 10.37406/2706-9052-2022-2-12.
22. Naikrashchi fermi – zvisno, simeini. [The best farms are, of course, family-run]. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/23335-naikrashchi-fermy-zvisno-simeini.html>. [in Ukrainian].
23. Varzakas, T. Smaoui, S. (2024). Global Food Security and Sustainability Issues: The Road to 2030 from Nutrition and Sustainable Healthy Diets to Food Systems Change. *Foods*. Vol. 13(2):306. DOI: <https://doi.org/10.3390/foods13020306>
24. Mkhari, T., Adeyemi, J.O., Fawole, O.A. (2025). Recent Advances in the Fabrication of Intelligent Packaging for Food Preservation: A Review. *Processes*. Vol. 13(2):539. DOI: <https://doi.org/10.3390/pr13020539>.
25. McDonagh M., O'Donovan S., Moran A., Ryan L. (2024). An Exploration of Food Sustainability Practices in the Food Industry across Europe. *Sustainability*. Vol. 16(16):7119. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16167119>
26. What is Fairtrade? URL: <https://www.fairtrade.net/en/why-fairtrade/what-we-do/what-is-fairtrade.html>.
27. Organic farming. Policy, rules, organic certifications, support and criteria for organic farming. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en.
28. What is the MSC label? URL: <https://www.msc.org/>.
29. Fesenko H.O. Hastroturizm yak aktualnyi trend suchasnoho rozvytku sfery turyzmu v Ukraini. [Gastro-tourism as a current trend in the modern development of the tourism sector in Ukraine] *Efficient economy*. 2021. №5. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.200.
30. Hastronomichni tradytsii Poltavshchyny: yak vidrodzhuiut stari stravy. [Gastronomic traditions of Poltava region: how old dishes are revived] URL: <https://zmist.pl.ua/publications/gastronomichni-tradyciyi-poltavshhyny-yak-vidrodzhuyut-stari-stravy> [in Ukrainian].
31. Kaplina T.V., Bilousko O.A., Shapoval N.I. ta in. Tekhnolohiia produktii restorannoho hospodarstva. Poltavska kukhnia. [Technology of restaurant products. Poltava cuisine]: navch. posib. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2008. 280 s. [in Ukrainian].
32. Sheludko V.M., Shostia A.M. Suchasni trendy pidpriemstv silskoho turyzmu Poltavskoi oblasti. [Current trends of rural tourism enterprises in Poltava region]. *Tourism and recreation in Ukraine in wartime and post-war times: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Poltava, 28.06.2024r., Poltava, 2024. S.181-183*. [in Ukrainian].

УДК 657.1 : 640.6
 JEL classification: M11, M40
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(9))

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДНІСТЮ ГОТЕЛІВ

КАЛАЙТАН Тетяна

кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності
 Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0003-4774-4990>
 e-mail: kalaitantv@gmail.com

БАТЮК Богдан

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
 Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0003-3761-1852>
 e-mail: bbatyk@gmail.com

ГРИМАК Олег

кандидат економічних наук, доцент кафедри історії України та економічної теорії
 Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
<https://orcid.org/0000-0002-0515-1663>
 e-mail: grumo@i.ua

Із зростанням серед туристів популярності послуг сумісного проживання традиційні засоби розміщування стикаються з посиленням конкуренції. Конкурентні переваги короткострокової оренди житла полягають у тому, що значна частина цього сектору знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки, тоді як готельний бізнес змушений це робити. Такі реалії роблять дану бізнес-модель успішною та більш конкурентоздатною порівняно з традиційним готельним бізнесом. За даним Європейської Комісії сегмент короткострокової оренди становить понад 23% сектору розміщування туристів і швидко зростає. Внаслідок посилення конкуренції з боку короткострокової оренди житла виникає загроза щодо зниження доходів підприємств готельного бізнесу. Окрім інших заходів така ситуація потребує підвищення ефективності управління доходністю готелів та аналогічних засобів розміщування туристів, що, відповідно, вимагає покращення якості аналітичного забезпечення для прийняття рішень.

У статті досліджено конкурентне середовище сфери тимчасового розміщування туристів; дано оцінку позиціонування готелів серед інших засобів колективного розміщування; досліджено зарубіжний досвід застосування аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень менеджерів готелів. Враховуючи високий рівень неформальної економіки індустрії гостинності в Україні та, відповідно, значну конкуренцію в секторі тимчасового розміщування туристів, вважаємо доцільним в практиці аналітичної роботи вітчизняних менеджерів готельного бізнесу визначення ключових показників ефективності управління доходами від експлуатації номерного фонду, які використовуються у зарубіжній практиці, та проведення факторного аналізу цих показників з використанням традиційних способів економічного аналізу. Результати такого аналізу дозволять менеджерам готелів приймати обґрунтовані рішення з метою підвищення доходів від експлуатації номерного фонду.

Ключові слова: управління доходністю готелів, аналітичні показники ефективності управління доходністю готелів, короткострокова оренда, онлайн платформи сумісного проживання.

ANALYTICAL SUPPORT FOR HOTEL YIELD MANAGEMENT

KALAITAN Tetyana, BATIUK Bohdan, HRYMAK Oleh

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

As the popularity of home-sharing services grows among tourists, traditional accommodation methods are facing increased competition. The competitive advantage of short-term rentals is that much of this sector is in the informal economy and largely does not pay taxes, whereas the hotel industry is forced to do so. Such realities make this business model successful and more competitive than traditional hotel business models. According to the European Commission, the short-term rental segment accounts for more than 23% of the tourist accommodation sector and is growing rapidly. Due to the growing competition from short-term rentals, there is a threat of declining revenues for hotel businesses. This situation requires an increase in the efficiency of hotel yield management, which, accordingly, involves improving the quality of analytical support for managers.

The article investigates the competitive environment in the sphere of temporary accommodation of tourists; it assesses the positioning of hotels among other means of collective accommodation; it studies the foreign experience of using analytical tools to justify the decisions of hotel managers. Given the high level of informal economy of the hospitality industry in Ukraine and, accordingly, significant competition in the sector of temporary accommodation of tourists, we believe it is advisable in the practice of analytical work of domestic managers of hotel business to determine the KPI of yield management, which are used in foreign practice, and to conduct a factor analysis of these indicators using traditional methods of economic analysis. The results of such analyses will allow hotel managers to make informed decisions in order to increase revenues from the room stock operation.

Keywords: hotel yield management, hotel yield management efficiency analytical indicators, short-term rental, online platforms for home-sharing.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Готельний бізнес відноситься до найбільш потужних складових індустрії туризму. За дослідженнями Євростату у 2023 році частка витрат туристів в ЄС на проживання становила 36% від усіх витрат, частка витрат на транспорт - 29%, а інші витрати складала - 35% [7]. Потужність готельного господарства та якість послуг, що надаються у цьому секторі сфери обслуговування, прямо впливають на можливість одержання доходів в індустрії гостинності і, відповідно, на успішність розвитку як міжнародного так і внутрішнього туризму. Разом з тим, враховуючи серйозну конкурентну загрозу з боку економіки сумісного користування цього сектору сфери обслуговування [33], особливої актуальності набувають питання підвищення ефективності управління доходами від номерного фонду готелів, що неможливо без якісного аналітичного забезпечення.

АНАЛІЗ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Управління доходами готелів та проблематика його аналітичного забезпечення є об'єктом інтересів багатьох науковців та практиків у сфері готельного бізнесу. Актуальні питання управління доходами підприємств готельного бізнесу досліджували Cross R. [4], Jones P. [10], Kimes S. [13], Ivanov S. & Zhechev V. [9] (2012), Blengini I. & Heo C. [2], Talón-Ballester P. et al. [24], Кулик М. [35] та інші.

Про важливість аналітичних показників для оцінки результатів діяльності готелів свідчить праця Menicucci E. & Paolucci G. [15]. Ці науковці досліджували вплив економічної політики на готельний сектор в Італії. До факторів, що визначають ефективність діяльності підприємств готельного бізнесу дослідники включили такі аналітичні показники: виручка на доступний номер (RevPAR), середньодобова ставка (ADR) і заповнюваність готеля (OR).

Слід зазначити, що науковці достатньо багато уваги приділяють дослідженню аналітичних показників доходності готелів. Так, Sri Jayanti N. et al. [16] вивчали вплив середньодобової ставки (ADR) китайського ринку на ADR готелю Conrad Bali Hotel. Ці вчені дійшли до висновку, що ADR китайського ринку має потужну позитивну кореляцію з загальною ADR готелю. Науковці також приділяють значну увагу дослідженню факторів, що впливають на аналітичні показники доходності готелів. Зокрема, Tochaiwat K. & Likitanuprak W. [25] розробили модель для прогнозування середньодобової ставки (ADR) для чотиризіркових готелів Бангкока. Ці вчені виділили п'ять найбільш значних факторів: (1) ефективність роботи персоналу, (2) місце розташування, (3) тип номеру, (4) доступність фітнесу та (5) кількість точок продажу готелю. Така модель може надати інвесторам або забудовникам корисну інформацію в процесі ухвалення рішень щодо інвестицій у готелі, реновації готелів, ціноутворення і аналізу ADR діючих готелів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Внаслідок зростаючої конкуренції з боку короткострокової оренди житла виникає загроза щодо зниження доходів підприємств готельного бізнесу. Окрім інших заходів така ситуація потребує підвищення ефективності управління доходністю, що, відповідно, вимагає покращення якості аналітичного забезпечення для менеджерів готелів та аналогічних засобів розміщування туристів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження конкурентного середовища в сфері тимчасового розміщування туристів та визначення можливостей підвищення ефективності управління доходами від експлуатації номерного фонду готелів шляхом покращення якості аналітичного забезпечення менеджерів готелів. Для досягнення мети необхідно оцінити позиціонування готелів та аналогічних засобів розміщування серед інших засобів колективного розміщування туристів; дослідити зарубіжний досвід застосування аналітичних інструментів для обґрунтування рішень менеджерів готелів. Отримані результати можуть стати основою для розробки рекомендацій щодо посилення якості аналітичного забезпечення управління доходами від експлуатації номерного фонду вітчизняних готелів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ринок сфери тимчасового розміщення туристів є надзвичайно динамічним. На нього впливають багато різноманітних факторів, зокрема - це група макроекономічних факторів, місцева специфіка, уподобання клієнтів. Основною складовою цього сектора сфери послуг є діяльність готелів та аналогічних засобів розміщування. Їх частка в засобах тимчасового розміщування туристів визначається за показниками місткості закладів та кількості ночей, проведених гостями. Порівняння аналітичних даних, представлених на рис.1, показує, що хоча частка спальних місць в готелях та аналогічних засобах розміщування ЄС за 2015-2023рр. коливається в межах 42,7% - 43,7%, частка кількості ночей, проведених в готелях та аналогічних засобах розміщування, перевищує 50% і коливається в межах 55,9% - 65,4%. Це свідчить про те, що туристи в ЄС надають перевагу розміщуванню в готелях. В Україні спостерігається аналогічне співвідношення [21]. Для курортних дестинацій ЄС в структурі засобів тимчасового розміщування за згаданими показниками

переважання готелів є більш вираженим. При цьому на Кіпрі та Мальті частка спальних місць у готелях по відношенню до загальної кількості спальних місць у колективних засобах розміщування у 2023р. перевищувала 90% [6].

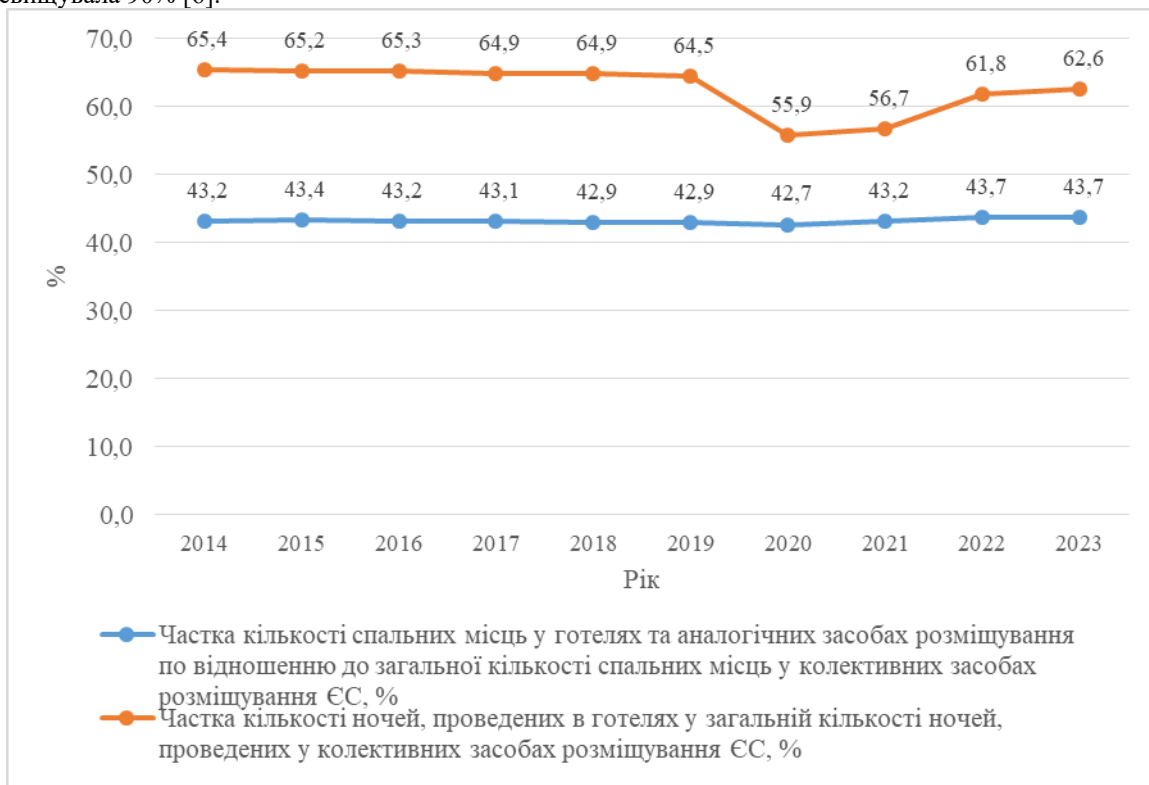


Рис. 1. Частка кількості спальних місць та кількості ночей, проведених у готелях та аналогічних засобах розміщування туристів в загальній кількості спальних місць та кількості ночей, проведених у колективних засобах розміщування в ЄС (відповідно) за 2014-2023рр.

Джерело: сформовано авторами на основі даних [8].

У готельному бізнесі генерується значна частина надходжень до національних бюджетів всього світу [30]. За прогнозами аналітичної компанії Statista до 2025 року виручка готельного ринку в усьому світі досягне 443,07 млрд. дол. США. Очікується, що щорічний темп зростання протягом 2025-2029рр. становитиме 3,68%, внаслідок чого прогнозований обсяг ринку до 2029 року становитиме 511,91 млрд. дол. США. До 2029 року кількість користувачів на цьому ринку досягне 1,81 млрд. осіб, середній дохід на одного користувача становитиме 325,08 дол. США. Найбільший дохід, порівняно з іншими країнами, буде отримано в США, він становитиме 115 млрд. дол. США у 2025 році [18]. Дохід готельного ринку України за прогнозами компанії Statista до 2025 року становитиме 217,66 млн. дол. США. Очікується, що річний темп зростання протягом 2025-2029рр. становитиме 7,57%, внаслідок чого прогнозований обсяг ринку до 2029 року становитиме 291,43 млн. дол. США. Прогнозується, що до 2029 року кількість користувачів на ринку готельного бізнесу України досягне 3,88 млн. осіб. Середній дохід в розрахунку на одного користувача становитиме 78,41 дол. США [17].

Як видно з даних рис.1 готельний сектор займає значне місце в структурі колективних засобів розміщування. Разом з тим короткострокова оренда чинить значний тиск на цей сектор. За даним Європейської Комісії сегмент короткострокової оренди становить понад 23% сектору розміщування туристів і швидко зростає. Хоча спочатку цей сегмент розвивався лише в середовищі «рівний-рівному», зараз до нього долучається дедалі більше професійних провайдерів [5]. Дослідження [34] показує, що кількість ночей, заброньованих через онлайн-платформи сумісного користування, по відношенню до кількості ночей, проведених в традиційних закладах короткострокового розміщування в ЄС зростає. Сегмент короткострокової оренди задовольняє потреби внутрішніх і міжнародних туристів, і кілька учасників (зокрема, платформи) працюють на глобальному рівні. Короткострокова оренда виявилась особливо стійкою під час кризи COVID-2019. При цьому стрімке зростання короткострокової оренди викликає низку занепокоєнь. Місцеві громади особливо стурбовані тиском на ринок доступного місцевого житла. Є також застереження щодо дотримання чинних правил, таких як, наприклад, вимоги до охорони здоров'я та безпеки [5]. Зі свого боку готельєри вказують, що на ринку колективних засобів розміщування немає рівних правил гри [1]. Конкурентні переваги короткострокової оренди полягають у тому, що значна частина цього сектору як в ЄС, так і в Україні знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки [11], тоді як готельний бізнес змушений це робити. Такі реалії роблять дану бізнес-модель успішною та більш конкурентоздатною порівняно з традиційним готельним бізнесом. Тому деякі готельні компанії вже

починають використовувати цю модель. Наприклад, міжнародна готельна мережа Marriott International вже вийшла на ринок короткострокової оренди житла [26]. Дослідження Yoong et al. [29] показує, що пропозиція платформи сумісного користування житлом Airbnb у Барселоні, Лондоні та Парижі негативно впливає на показник виручки на доступний номер (RevPAR) готелів, причому серйозність ефекту варіюється залежно від ринку, сегмента готелів і типу оголошення Airbnb.

Вагома причина перебування короткострокової оренди в сфері неформальної економіки полягає у непрозорості інформації щодо короткострокової оренди. Законодавство ЄС щодо регулювання короткострокової оренди розвивається у напрямі забезпечення рівних умов для всіх постачальників послуг розміщування. Ініціативи Європейської Комісії щодо підвищення прозорості даних у секторі короткострокової оренди (2021р.) є першим важливим кроком. Однак цього недостатньо, оскільки ще існує занадто багато розбіжностей у законодавстві різних країн ЄС [5].

Поки законодавство щодо короткострокової оренди знаходиться у процесі удосконалення, онлайн платформи, що пропонують короткострокову оренду житла для туристів, демонструють зростання бізнесу. Так, загальний дохід Airbnb по всьому світу у 2024 році сягнув 11,1 млрд. дол. США. Це більше, ніж попереднього року, коли він становив 9,92 млрд. дол. [20]. Ще одним потужним гравцем на даному ринку є компанія Booking Holdings. У 2024р. через Booking Holdings було заброньовано понад 1,1 млрд. ночей, що стало рекордним показником для компанії. Виручка Booking Holdings також сягнула піку 2024 року, склавши 23,7 млрд. дол. США, що на 11% більше ніж у попередньому році. У 2024р. чистий прибуток компанії склав 6 млрд. дол. США [22]. Виручка Expedia Group у 2024 році склала майже 13,7 млрд. дол. США, що є найвищим показником, про який повідомляла компанія на сьогоднішній день. Це на 6,6% більше, ніж попереднього року [23]. Обсяг ринкової капіталізації найбільш потужних онлайн компаній світу з туризму станом на березень 2025р. представлений на рис.2.

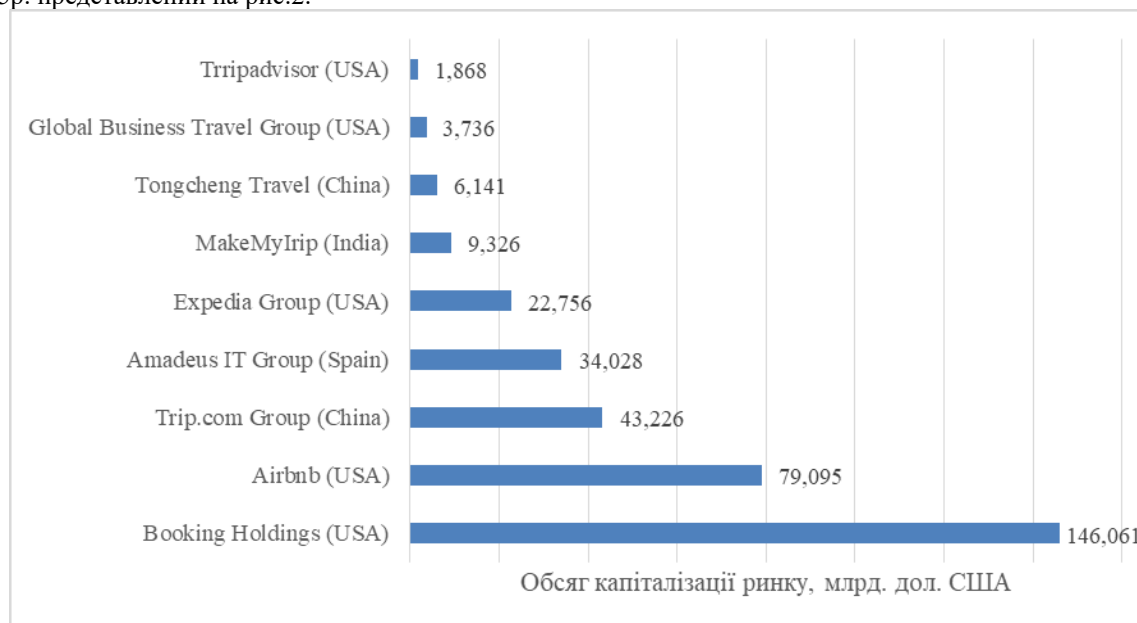


Рис. 2. Ринкова капіталізація деяких провідних світових онлайн-компаній з туризму станом на березень 2025 р.
Джерело: [21].

Наведені вище показники демонструють зростаючу потужність ринку короткострокової оренди житла, а, отже, посилення конкурентної загрози для готельного сектору. Такі виклики висувають додаткові вимоги до якості роботи менеджерів по управлінню доходами підприємств готельного бізнесу, зокрема щодо управління доходами від експлуатації номерного фонду. Крім того для готельного ринку притаманною є наявність потужних мереж, що додатково обумовлює необхідність застосування ефективних систем управління доходами. У 2024 році серед готельних та курортних мереж за ринковою вартістю перше місце зайняла міжнародна мережа готелів Marriott International Inc. з вартістю близько 67,9 млрд. дол. США. На другому місці в рейтингу опинився її конкурент Hilton Worldwide Holdings з 51,06 млрд. дол. США [19].

Аналіз наукових публікацій показує, що вчені виділяють поняття «управління доходами» та «управління доходністю» [32]. Перший термін є більш широким і він пов'язаний з формуванням доходів від усього спектру послуг, що можуть бути надані в готелях та аналогічних засобах розміщування. Термін «управління доходністю» є більш вузьким та відноситься до формування доходів від експлуатації номерного фонду готелів. Управління доходністю застосовується в тих секторах економіки, які мають специфічні характеристики, а саме: фіксовані потужності, збільшення яких коштує дуже дорого; згодом послуга втрачає свою вартість; мінливий попит; можливість динамічного ціноутворення; у структурі витрат превалюють постійні витрати. Withiam G. визначає управління доходністю як набір стратегій, які дозволяють галузям

сфери послуг з обмеженими виробничими потужностями отримувати оптимальні доходи від операцій [28]. Основна концепція управління доходністю, на думку цього дослідника, полягає у наданні необхідних послуг потрібному клієнту у потрібний час за розумною ціною. Відповідно для управління такими фіксованими потужностями використовуються специфічні прийоми [12].

Таким чином, управління доходністю готелів передбачає використання динамічного підходу до ціноутворення з метою оптимізації доходів. Враховуючи, що готелі мають обмежені потужності, важливо максимізувати дохід від кожного проданого номеру. Така стратегія ґрунтується на змінному ціноутворенні з врахуванням майбутнього попиту та ретроспективних даних. Місцецтво управління полягає у тому, щоб визначити як найкраще збалансувати ціни та заповнюваність номерів, впливаючи на поведінку туристів під час бронювання. Виконання зазначених вище дій передбачає застосування якісного аналітичного забезпечення.

У світовій практиці для аналітичної оцінки доходності готелів використовується низка показників (рис.3).

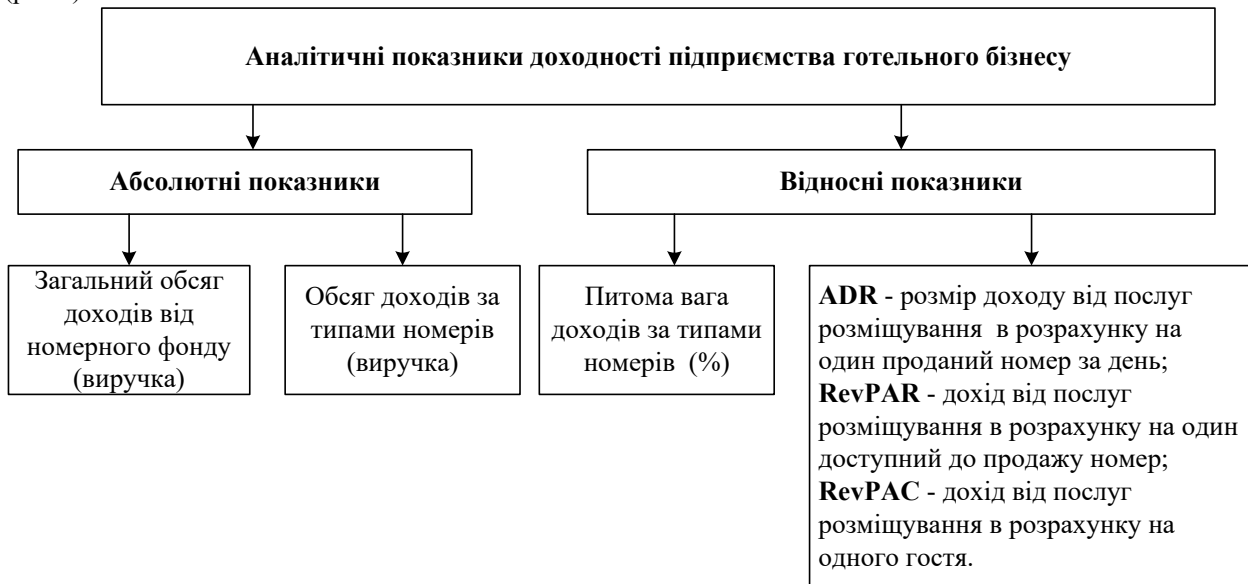


Рис. 3. Аналітичні показники доходності підприємства готельного бізнесу

Джерело: сформовано авторами самостійно.

Показник середньодобової ставки ADR (Average Daily Rate) готелю - це середній дохід на проданий номер за добу:

$$ADR = Rd : Qd,$$

де Rd - виручка від продажу номерів за день; Qd - кількість проданих номерів за день.

Поруч з показником RevPAR (виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день) і завантаженістю (OC) ADR відноситься до найбільш важливих аналітичних показників діяльності готелів. ADR допомагає оцінити наскільки ефективно працюють стратегії ціноутворення; краще управляти доходами, а також слугує точкою порівняння ефективності готелю та його конкурентів.

ADR готелю відноситься тільки до проданих номерів за день. Для аналізу за інші періоди (місяць, квартал, рік) використовується показник ARR (Average Room Rate) — середня ставка (але не денна):

$$ARR = Rt : Qt,$$

де Rt - загальна виручка від продажу номерів за період; Qt - загальна кількість проданих номерів за період.

Також є ще один вид цього показника - індекс середньої ставки ARI (Average Rate Index). ARI використовується для мережі готелів з метою порівняння результативних показників готелів між собою і визначається за формулою:

$$ARI = ADRh : ADRgh,$$

де $ADRh$ - ADR готеля; $ADRgh$ - ADR групи готелів.

ADR усереднює усі діючі тарифи, що дозволяє проводити аналіз тарифів на локальному ринку та адаптувати свої ціни на готельні номери. Цей показник також показує наскільки оптимальним є завантаження номерного фонду.

Наступний показник RevPAR (Revenue per Available Room per Day) – виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день. Однакове значення показника RevPAR може бути коли (1) встановлено високий тариф з меншим завантаженням, чи (2) забезпечено більше завантаження за зниженим тарифом, але при цьому готель отримує різні суми прибутку.

Показник RevPAR можна розраховувати для одного готелю або для мережі готелів. Аналіз цього показника є корисним для виявлення тенденцій та оцінки результатів прийнятих рішень. Дослідження динаміки цього показника виконується шляхом порівняння із значенням за попередній аналогічний період.

Є два підходи до розрахунку показника RevPAR:

$$\text{RevPAR} = \text{Rd} : \text{Qa},$$

де Rd – виручка від продажу номерів; Qa - загальна кількість доступних номерів,
або:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} * \text{OR},$$

де OR – Occupancy Ratio (заповнюваність, коефіцієнт використання місткості).

Коефіцієнт використання місткості розраховують за місяць. Існує два підходи до розрахунку коефіцієнта місткості. Перший підхід фокусується на спальнях і визначає кількість днів коли ліжко було зайняте. Другий підхід полягає у відстеженні кількості днів і розрахунку кількості зайнятих спален за кожен день протягом звітного періоду.

Важливо уважно стежити за тим, як RevPAR змінюється. Цей показник показує, наскільки ефективно працює бізнес. В ідеалі RevPAR повинен постійно зростати. Якщо показник знизився, це може бути пов'язано з такими факторами: зниження попиту; вихід на ринок нового конкурента, небажання гостей платити високу ціну. До аналітичних показників ефективності управління доходністю відноситься також RevPAC (Revenue per Available Customer) - виручка від експлуатації номерного фонду на одного гостя в день, місяць, рік [14].

Ключові показники ефективності діяльності (KPI) готелю, які описані вище, а саме - кількість доступних номерів у готелі, RevPAR (виручка від проданих номерів по відношенню до кількості доступних номерів за день), ADR (середній дохід на проданий номер за добу), OR (завантаженість) були сформовані у стандарті USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry - Єдина система рахунків для готельної індустрії). Цей стандарт був створений для того, щоб зробити процес аналізу показників фінансової успішності готелів максимально прозорим та надійним. Стандарт дозволяє готельєрам автоматизувати фінансовий та управлінський облік, стандартизувати бухгалтерську звітність і фінансові показники готелів. Іншими словами USALI - це система звітності для обліку доходів і витрат готелю та для розрахунку ключових показників ефективності діяльності. Впровадження цього стандарту дає змогу аналізувати результати роботи готелів і порівнювати їх з підсумками минулих періодів, а також з нормативними показниками галузі. USALI містить (крім всього іншого) детальний опис того, які статті доходів і витрат можуть бути використані в готельному бізнесі.

Перше видання USALI було опубліковано 1926 року Асоціацією готелів Нью-Йорка. Воно являло собою першу спробу створити галузевий стандарт фінансової звітності та аналізу для готельної індустрії [27]. З тих пір цей стандарт зазнав багатьох змін. На даний момент діючої є одинадцята версія стандарту, яка була прийнята у 2015 році. У 2024 році була розроблена 12-та версія, яка буде введена в дію з 2026 року.

12-те видання Єдиної системи рахунків для готельної індустрії (USALI) запроваджує суттєві оновлення, спрямовані на покращення прозорості аналізу та фінансового управління в індустрії гостинності. Це видання фокусується на деталізації типів доходів і класифікації витрат, особливо в департаменті номерів, для відображення поточних галузевих практик і технологічних досягнень [3]. Основні зміни в цій переглянутій редакції, що стосуються обліково-аналітичного забезпечення управління доходністю, полягають у наступному. 12-те переглянуте видання включає спеціальний розділ для звітності про доходи та витрати готелів «все включено», що дає змогу проводити об'єктивний операційний аналіз [3]. У 12-тому виданні стандарту було додано нові категорії витрат, які пов'язані з цифровізацією маркетингу. Це зроблено з врахуванням того, що методи маркетингу у сфері готельного бізнесу значно змінилися під впливом технологічних досягнень та покращеної аналітики даних. Досягнення у галузі готельних операцій та аналітики даних створили потребу в нових вимірюваннях, показниках та додаткових графіках. У зв'язку із цим 12-е видання представляє: (1) додатковий графік для відстеження доходів від номерів за окремими категоріями; (2) додатковий графік для відстеження доходів від номерів за каналами бронювання; (3) додаткові показники, пов'язані з працею, для розрахунку та аналізу понаднормової праці, пільг для співробітників та погодинних ставок оплати праці [3]. Крім того, враховуючи, що споживачі тепер також вимагають прозорості щодо практик сталості готелів і впливу на навколишнє середовище, 12-та редакція стандарту включає нові показники для відстеження ефективності ініціатив у сфері сталого розвитку, зокрема йдеться про такі категорії витрат: енергетика, вода та каналізація, тверді відходи, сервісні послуги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ В ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати даного дослідження демонструють, що сегмент короткострокової оренди становить складне значну частину сектору розміщування туристів і швидко зростає. Конкурентні переваги короткострокової оренди полягають у тому, що значна частина цього сектору знаходиться в сфері неформальної економіки і здебільшого не сплачує податки, тоді як готельний бізнес змушений це робити. Це робить дану бізнес-модель більш успішною порівняно з традиційним готельним бізнесом. Такі виклики висувають додаткові вимоги до роботи менеджерів по управлінню доходами від експлуатації номерного фонду готелів, що, у свою чергу, вимагає підвищення якості аналітичного забезпечення. Якісне аналітичне забезпечення має надзвичайно важливе значення для прийняття обґрунтованих рішень в сфері управління доходами від номерного фонду готелю. Щоб зробити цей процес максимально прозорим та надійним в зарубіжній практиці використовується єдиний стандарт USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), який дозволяє готельєрам автоматизувати фінансовий та управлінський облік, стандартизувати бухгалтерську звітність і фінансові показники готелів. USALI використовується для розрахунку ключових показників ефективності діяльності готелів, що дає змогу аналізувати фінансові результати діяльності, порівнювати їх з підсумками минулих періодів, а також з нормативними показниками галузі. Враховуючи високий рівень неформальної економіки індустрії гостинності в Україні та, відповідно, значну конкуренцію в секторі тимчасового розміщування туристів, вважаємо доцільним в практиці аналітичної роботи вітчизняних готельєрів визначення ключових показників ефективності експлуатації номерного фонду та проведення факторного аналізу цих показників з використанням традиційних способів. Результати такого аналізу дозволять менеджерам готелів приймати обґрунтовані рішення з метою підвищення доходів від експлуатації номерів. У перспективі подальших досліджень доцільно розглянути аналіз зазначених показників виходячи з категорії маржинального доходу.

Література

1. Adirondack Daily Enterprise. New York state lawmakers should adopt STR tax bill. 2024. URL: <https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/>
2. Blengini I., Heo C. How do hotels adapt their pricing strategies to macroeconomic factors? *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. 102522. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102522>
3. CARMEN Hotel Financial Software. 5 Key Enhancements in the USALI 12th Edition. 2025. URL: <https://www.carmensoftware.com/news-24/>
4. Cross R. Revenue Management, Hard-Core Tactics for Market Domination. New York, NY: Broadway Books, 1998. 276 p.
5. European Commission. Tourist services – short-term rental initiative. 2025. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13108-Tourist-services-short-term-rental-initiative_en
6. Eurostat. Tourism statistics - annual results for the accommodation sector. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25
7. Eurostat. Tourism statistics – expenditure. 2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure#:~:text=update%3A%20December%202025.-,Highlights,a%20foreign%20trip%20in%202023
8. Eurostat. Database. 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
9. Ivanov S., Zhechev V. Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*. 2012. 60, 175-197. DOI: 10.2139/ssrn.1977467.
10. Jones P. Yield management in UK hotels: a systems analysis. *Journal of the Operational Research Society*. 1999. 50(11), 1111–1119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600739>
11. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Kondrat, I., Yaroshevych, N. Shadow economy in the hospitality industry. Ways of it's educe in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 2(49), 300–312. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4002>
12. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., Sarakhman, S. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2023. №17. P.152-162. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>
13. Kimes S.E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10, pp. 62-75. DOI: 10.1057/rpm.2010.47
14. Lacalle E. What is the difference: RevPAR vs ADR. 2025. URL: <https://www.mews.com/en/blog/revpar-vs-adr>

15. [Menicucci E., Paolucci G. The effects of economic policy uncertainty on hotel performance: evidence from the Italian hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2025. Vol. 8 No. 11, pp. 19-38. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0386>](https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0386)
16. [Sri Jayanti N., Budarma I., Jendra I. Analysis of Chinese Market Average Daily Rate \(ADR\) to Overall ADR at Conrad Bali Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*. 2020. V. 3, N. 2, p. 107-115. <http://dx.doi.org/10.31940/jasth.v3i2.1915>](http://dx.doi.org/10.31940/jasth.v3i2.1915)
17. Statista. Hotels – Ukraine. URL; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
18. Statista. Hotels – Worldwide. URL; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
19. Statista. Leading hotel and resort companies worldwide in 2024, by market value. URL: <https://www.statista.com/statistics/1314352/largest-hotel-companies-market-value-worldwide/>
20. Statista. Revenue of Airbnb from 2017 to 2024 URL: <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>
21. Statista. Market cap of selected leading online travel companies worldwide as of March 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
22. Statista. Revenue of Booking Holdings from 2007 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/225455/booking-holdings-total-revenue/>
23. Statista. Revenue of Expedia Group from 2007 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/>
24. Talón-Ballester P., González-Serrano, L., Flecha-Barrio M.D., Orea-Giner A. A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Marketing Review*. 2023. Vol. 40 No. 5, pp. 1134-1157. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0387>
25. [Tochaiwat K., Likitanupak W. Bangkok four-star hotels' Average Daily Rate \(ADR\) prediction model. *Pacific Rim Property Research Journal*. 2017. 23\(3\), 321–336. <https://doi.org/10.1080/14445921.2017.1375663>](https://doi.org/10.1080/14445921.2017.1375663)
26. [Trusted homes backed by Marriott. URL: <https://homes-and-villas.marriott.com/>](https://homes-and-villas.marriott.com/)
27. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Eleventh Revised Edition. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8492/4404daadf6f05b1019f28859e80f191d77be.pdf>
28. Withiam G. A "4-C" strategy for yield management. *Cornell Hospitality Report*. 2001. 1, 4-17.
29. Yoong K., Woltering R., Heo, C. Revisiting Airbnb's disruption of hotels: Uneven impacts across markets, segments, and accommodation types. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 126, 104073, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104073>
30. Дорош Ю. С., Лозинський Р. М. Інноваційні послуги креативних готелів на міжнародному туристичному ринку. *Туристичні послуги на світовому ринку як фактор розвитку міжнародного туризму: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 10 травня 2018 р.* С.299-305.
31. Калайтан Т., Гримак О., Кушнір Л., Шурпенкова Р., Сарахман О. Аналіз потенціалу готельного господарства Львівської області. Перспективи розвитку сільських готелів. *НВ ЛНУ ветеринарної медицини та біотехнологій. Серія «Економічні науки»*. 2021. 23(98), 23-33. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9804>
32. Калайтан Т.В. Факторний аналіз в управлінні доходністю підприємств готельного бізнесу. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 26. С.37-44. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-06>
33. Калайтан Т. Економіка сумісного користування та оподаткування в індустрії гостинності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2024. № 106. С. 143-154. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-14>
34. Калайтан Т., Данчевська І. (2023). Економіка сумісного користування та страхування в індустрії гостинності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2023. (104), 58-67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-07>
35. Кулик М. В. Ревеню менеджмент : монографія. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. 280 с. DOI: 10.31617/m.knute.2024-375

References

1. Adirondack Daily Enterprise (2024). New York state lawmakers should adopt STR tax bill. [Retrieved from https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/](https://www.adirondackdailyenterprise.com/opinion/editorials/2024/01/new-york-state-lawmakers-should-adopt-str-tax-bill/)
2. Blengini I., Heo C. (2020). How do hotels adapt their pricing strategies to macroeconomic factors? *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102522, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102522>
3. [CARMEN Hotel Financial Software \(2025\). 5 Key Enhancements in the USALI 12th Edition. URL: <https://www.carmensoftware.com/news-24/>](https://www.carmensoftware.com/news-24/)
4. Cross, R. Revenue Management, Hard-Core Tactics for Market Domination. New York, NY: Broadway Books, 1998. 276 p.

5. European Commission (2025). Tourist services – short-term rental initiative. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13108-Tourist-services-short-term-rental-initiative_en
6. Eurostat (2024). Tourism statistics - annual results for the accommodation sector. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_annual_results_for_the_accommodation_sector#Average_occupancy_rate_of_bed_places_in_hotels_was_50.C2.A0.25
7. Eurostat (2025a). Tourism statistics – expenditure. Retrieved from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics_-_expenditure#:~:text=update%3A%20December%202025.-.Highlights.a%20foreign%20trip%20in%202023
8. Eurostat (2025b). Database. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
9. Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel Revenue Management: A Critical Literature Review. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60, 175-197. DOI: 10.2139/ssrn.1977467.
10. Jones, P. (1999). Yield management in UK hotels: a systems analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 50(11), 1111–1119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600739>
11. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Kondrat, I., & Yaroshevych, N. (2023). Shadow economy in the hospitality industry. Ways of it's educe in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 300–312. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.2.49.2023.4002>
12. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., Sarakhman, S. Restaurant revenue management and analytical assessment of its effectiveness. The *Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 2023. №17. P.152-162. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-13>
13. Kimes, S.E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 10, pp. 62-75. DOI: 10.1057/rpm.2010.47
14. Lacalle E. What is the difference: RevPAR vs ADR. Retrieved from: <https://www.mews.com/en/blog/revpar-vs-adr>
15. Menicucci, E. & Paolucci, G. (2025). The effects of economic policy uncertainty on hotel performance: evidence from the Italian hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8 (11), 19-38. <https://doi.org/10.1108/JHTI-04-2024-0386>
16. Sri Jayanti N., Budarma I. & Jendra I. (2020). Analysis of Chinese Market Average Daily Rate (ADR) to Overall ADR at Conrad Bali Hotel. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, 3(2), 107-115. <http://dx.doi.org/10.31940/jasth.v3i2.1915>
17. Statista (2025a). Hotels – Ukraine. Retrieved from; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
18. Statista (2025b). Hotels – Worldwide. Retrieved from; <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/worldwide>
19. Statista (2025c). Leading hotel and resort companies worldwide in 2024, by market value. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1314352/largest-hotel-companies-market-value-worldwide/>
20. Statista (2025d). Revenue of Airbnb from 2017 to 2024 Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1193134/airbnb-revenue-worldwide/>
21. Statista (2025e). Market cap of selected leading online travel companies worldwide as of March 2025. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/1039616/leading-online-travel-companies-by-market-cap/>
22. Statista (2025f). Revenue of Booking Holdings from 2007 to 2024. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/225455/booking-holdings-total-revenue/>
23. Statista (2025g). Revenue of Expedia Group from 2007 to 2024. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/>
24. Talón-Ballester, P., González-Serrano, L., Flecha-Barrio, M.D. and Orea-Giner, A. (2023). A longitudinal analysis of revenue management strategies and measures implemented in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Marketing Review*, Vol. 40 No. 5, pp. 1134-1157. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0387>
25. Tochawat, K., & Likitanupak, W. (2017). Bangkok four-star hotels' Average Daily Rate (ADR) prediction model. *Pacific Rim Property Research Journal*, 23(3), 321–336. <https://doi.org/10.1080/14445921.2017.1375663>
26. Trusted homes backed by Marriott. Retrieved from: <https://homes-and-villas.marriott.com/>
27. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. Eleventh Revised Edition. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/8492/4404daadf6f05b1019f28859e80f191d77be.pdf>
28. Withiam, G. (2001). A "4-C" strategy for yield management. *Cornell Hospitality Report*, 1, 4-17.
29. Yoong, K., Woltering, R. & Heo, C. (2025). Revisiting Airbnb's disruption of hotels: Uneven impacts across markets, segments, and accommodation types. *International Journal of Hospitality Management*, 126, 104073, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104073>
30. Dorosh Yu.S., Lozynskyi R.M. (2018). Innovative services of creative hotels in the international tourism market. *Tourist services in the world market as a factor in the development of international tourism: materials of the interdisciplinary scientific and practical conference*. Lviv, 10 May 2018. P.299-305.
31. Kalaitan, T., Hrymak, O., Kushnir, L., Shurpenkova, R., & Sarakhman, O. (2021). Analysis of the hotel industry potential of Lviv region. Prospects for the rural hotels development. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series Economical Sciences*, 23(98), 23-33. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-e9804>
32. Kalaitan, T.V. (2020). Factor analysis in managing the profitability of hotel business enterprises. *Entrepreneurship and trade: a collection of scientific papers*, 26, 37-44. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-06>
33. Калайтан, Т. (2024). Sharing economy and taxation in the hospitality industry. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (106), 143-154. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-14>
34. Kalaitan, T., & Danchevska, I. (2023). Sharing economy and insurance in the hospitality industry. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (104), 58-67. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2023-104-07>
35. Kulyk, M.V. (2024). Revenue management : monograph. Kyiv : State University of Trade and Economics, 280 p. DOI: 10.31617/m.knute.2024-375

УДК 338. 488.2

JEL classification: L83, F23, M31

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(10))

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ГОСТИННОСТІ У МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

КОРСАК Роман

доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри
туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>

У статті розглядаються сучасні моделі гостинності, що використовуються у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі, їх сутність, особливості та вплив на підвищення якості обслуговування. Автор наголошує на актуальності теми в умовах глобальної конкуренції, зміни споживчих переваг та стрімкого впровадження технологічних інновацій в індустрію гостинності.

Особлива увага приділяється аналізу ключових концепцій гостинності. У статті докладно розкриваються їх характеристики, переваги, а також практичні аспекти реалізації у роботі міжнародних готельних мереж.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо впровадження даних моделей у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Ці рекомендації спрямовані на підвищення рівня задоволення гостей, формування лояльності клієнтів, покращення репутації та зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Наприкінці статті підкреслюється значимість комплексного підходу до впровадження сучасних моделей гостинності, а також позначаються перспективи подальших досліджень, пов'язаних з адаптацією інноваційних рішень до умов ринку та культурних особливостей цільових аудиторій.

У статті було застосовано наступні методи наукового дослідження, зокрема, аналіз літературних джерел, зіставлення різних сучасних концепцій гостинності, а також узагальнення передового досвіду міжнародних готельних мереж. Використання зазначених методів дозволило глибше зрозуміти існуючі підходи, виявити ключові особливості та тенденції розвитку індустрії, а також запропонувати практичні шляхи впровадження ефективних моделей сервісу.

Ключові слова: гостинність, міжнародний готельно-ресторанний бізнес, сучасні моделі, клієнтський досвід, сталий розвиток; цифровізація сервісу, управління якістю, персоналізація обслуговування, конкурентоспроможність, інновації в індустрії гостинності.

MODERN HOSPITALITY MODELS IN THE INTERNATIONAL HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

KORSAK Roman

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

The article examines modern hospitality models used in the international hotel and restaurant business, their essence, features and impact on improving the quality of service. The author emphasizes the relevance of the topic in the context of global competition, changing consumer preferences and the rapid introduction of technological innovations in the hospitality industry. Particular attention is paid to the analysis of key hospitality concepts. The article reveals in detail their characteristics, advantages, as well as practical aspects of implementation in the work of international hotel chains.

Based on the research conducted, recommendations have been developed for the implementation of these models in the activities of hotel and restaurant businesses. These recommendations are aimed at increasing guest satisfaction, forming customer loyalty, improving reputation and strengthening competitive positions in the international market.

At the end of the article, the importance of a comprehensive approach to the implementation of modern hospitality models is emphasized, and the prospects for further research related to the adaptation of innovative solutions to market conditions and cultural characteristics of target audiences are indicated.

The article used research methods such as the study and analysis of professional literature, comparison of various modern concepts of hospitality, and generalization of best practices of international hotel and restaurant chains. The use of these methods allowed to gain a deeper understanding of existing approaches, identify key features and trends in the industry, and suggest practical ways to implement effective service models.

Keywords: hospitality, international hotel and restaurant business, modern models, customer experience, sustainable development; digitalization of service, quality management, personalization of services, competitiveness, innovations in the hospitality industry.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Постановка проблеми дослідження полягає у необхідності осмислення і систематизації нових підходів до організації сервісу, які виникають під впливом глобалізації, змін у споживчих уподобаннях і

стрімкого розвитку технологій та адаптації міжнародного досвіду до сучасних реалій готельно-ресторанної індустрії.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у тому, що дослідження сучасних моделей гостинності дозволяє не тільки розширити теоретичні знання у галузі управління сервісом, але й запропонувати конкретні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелів та ресторанів на міжнародному ринку гостинності. Це особливо актуально для формування стійких стандартів якості, розвитку клієнтоорієнтованих підходів та інтеграції нових технологій обслуговування, що, у свою чергу, сприяє зміцненню позицій підприємств індустрії гостинності у глобальній світовій економіці.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед публікацій, які висвітлюють різні аспекти сучасних моделей гостинності у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі, на особливу увагу заслуговує праця М. Білобородової та Т. Нікітчиної. Автори докладно аналізують перехід індустрії від уніфікованих стандартів обслуговування до більш гнучких та індивідуалізованих підходів. У статті підкреслюється, що персоналізація сервісу стає ключовим інструментом формування лояльності гостей та підвищення їх рівня задоволення, особливо в умовах зростаючої конкуренції та вимогливості клієнтів [2].

У публікації Г. Островської та А. Вітряк розглядаються механізми, що сприяють впровадженню інновацій у готельному бізнесі. Автори пропонують модель, яка поєднує економічні, управлінські та технологічні аспекти розвитку, наголошуючи на важливості інноваційного потенціалу для сталого зростання підприємств [7].

Уваги заслуговує дослідження Р. Корсака та Г. Гуштан. У статті розкривається унікальна японська філософія обслуговування «омотенаші», заснована на щирому, безкорисливому прагненні передбачати бажання гостя та забезпечувати максимальний комфорт. Автори підкреслюють, що застосування принципів «омотенаші» в міжнародному контексті вимагає адаптації з урахуванням культурних відмінностей, але відкриває нові горизонти для формування емоційного зв'язку з клієнтами [4].

У публікації А. Зефігі аналізується вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей гостинності. Автор розглядає перехід від традиційних форм управління та обслуговування до цифрових інструментів, таких як онлайн-бронювання, мобільні програми та платформи взаємодії з клієнтами. Стаття підкреслює, що цифровізація як розширює канали комунікації, так і сприяє більш точній персоналізації послуг, зміцнюючи позиції підприємств на міжнародному ринку гостинності [23].

Таким чином, проведений аналіз досліджень та публікацій показує, що сучасні моделі гостинності формуються під впливом багатьох чинників – від культурних традицій до цифрових інновацій. Кожне з розглянутих досліджень робить важливий внесок у розуміння особливостей розвитку індустрії гостинності, демонструючи необхідність комплексного підходу до організації сервісу та постійного пошуку нових рішень для підвищення якості обслуговування та задоволення гостей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основна мета дослідження полягає у тому, щоб виявити, проаналізувати та систематизувати сучасні моделі гостинності, що використовуються у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі, а також визначити їх вплив на підвищення якості обслуговування та задоволення гостей. Дослідження спрямоване на розробку рекомендацій щодо впровадження найбільш ефективних концепцій гостинності, що сприяють зміцненню конкурентних позицій готелів та ресторанів на глобальному ринку та формуванню сталої репутації підприємств індустрії гостинності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛ

У сучасних умовах готельно-ресторанний бізнес стає однією з галузей сфери послуг, що найбільш динамічно розвивається. За таких умов – стрімкої зміни споживчих переваг, посилення глобальної конкуренції та зростання ролі технологій, підприємства індустрії гостинності змушені шукати нові шляхи залучення та утримання клієнтів. Одним із ключових інструментів, що дозволяють адаптуватися до цих викликів, стає впровадження сучасних моделей гостинності [3, с. 360-364].

Під «моделлю» у даному контексті розуміється системно побудований підхід, що включає принципи, методи, технології та стандарти взаємодії із гостями, спрямовані на досягнення певних цілей: підвищення якості обслуговування, створення унікального клієнтського досвіду, формування лояльності та конкурентних переваг. Іншими словами, «модель гостинності» – це набір дій та цілісна концепція, яка формує загальне сприйняття сервісу з боку клієнта. Вона відображає філософію готельно-ресторанного бізнесу, його історичні цінності, ставлення до гостя та суспільства загалом [1, с. 7-12; 6, с. 50-54].

В умовах розвитку сучасного міжнародного готельно-ресторанного бізнесу особливо важливо не просто дотримуватися усталених стандартів, але й постійно розвивати та адаптувати моделі гостинності під нові реалії. Сьогодні на перший план виходять такі аспекти, як персоналізація, сталий розвиток, цифровізація, емоційна взаємодія та створення унікальних вражень. Кожна із цих моделей має свої особливості, переваги та завдання [5, с. 304-324].

У контексті зазначеного розглянемо докладніше ключові сучасні моделі гостинності, що використовуються у міжнародній практиці, та проаналізуємо їх вплив на підвищення якості обслуговування та рівня задоволення гостей.

Перша модель – «персоналізована гостинність» (англ. «personalized hospitality»). У сучасному світі гості все більше цінують індивідуальний підхід, коли їх потреби враховуються заздалегідь, а послуги підлаштовуються під особисті уподобання. Міжнародні готельні мережі, такі як «Hilton» та «Four Seasons», впроваджують «CRM»-системи, що дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, щоб створювати персоналізовані пропозиції. Наприклад, гостю, який раніше замовляв безлактозне харчування, автоматично подають таке меню під час наступного візиту. Або ж у номері розміщують його улюблені квіти, створюючи атмосферу піклування та уваги. Такий підхід не тільки підвищує рівень задоволення, але й формує емоційну прихильність клієнта до бренду. Водночас зауважимо, що персоналізована гостинність вимагає значних інвестицій у технології, навчання персоналу, а також суворого дотримання норм конфіденційності, що робить цю модель одночасно перспективною та складною у реалізації [11; 13; 17, с. 297-311].

Друга модель – «стійка гостинність» (англ. «sustainable hospitality»), яка акцентує увагу на екологічній відповідальності та етичному веденні бізнесу. Сучасні гості, особливо молоде покоління, все частіше вибирають готелі та ресторани, які піклуються про довкілля, підтримують локальні спільноти і мінімізують шкідливий вплив на природу та здоров'я людини [10, с. 385-400; 9, с. 55-64].

Готельні мережі «Ассог» та «Marriott», активно впроваджують «зелені» стандарти: від відмови від одноразового пластику до використання сонячної енергії та локальних продуктів. Гості отримують можливість брати участь в екологічних ініціативах, наприклад садити дерева або сортувати відходи. Така модель формує як імідж соціальної відповідальності, так і додає сервісу ціннісний аспект, що особливо важливо для свідомих мандрівників. Однак, «стійка гостинність» потребує комплексних змін в управлінні, нових підходів до закупівель, будівництва, навчання персоналу та потребує серйозних фінансових вкладень на етапі впровадження [8; 18; 19, с. 2-17].

Третя модель – «досвідчена гостинність» (англ. «experiential hospitality»). Сучасний клієнт все рідше шукає просто місце для проживання – він шукає нові емоції, враження, можливість торкнутися культури та традицій регіону. Готелі мережі «Holiday Inn.», а також сучасні butik-готелі активно розвивають концепцію надання унікального досвіду: екскурсії виноробнями, кулінарні майстер-класи, участь у національних святах, йога-турніри на світанку та ін. Тут кожен елемент сервісу перетворюється на частину історії, яку гість «забирає» із собою. Ця модель посилює емоційне сприйняття, сприяє позитивним відгукам та рекомендаціям. При цьому потребує тісної роботи з місцевими постачальниками послуг, гнучкості у формуванні програм та високого рівня креативності персоналу [14; 22, с. 414-425].

Четверта модель – «цифрова гостинність» (англ. «digital hospitality»), що фокусується на впровадженні інноваційних технологій для підвищення зручності та швидкості обслуговування. Мобільні програми, електронні ключі, віртуальні консьєржі, голосові помічники – все це вже стало частиною сервісу провідних міжнародних готельних мереж [24, с. 63-82; 8; 18].

Наприклад, програма «Hilton Honors» дозволяє гостям вибирати номер, відчиняти двері смартфоном, замовляти послуги без дзвінків на рецепцію. Зазначений підхід цінують клієнти, які звикли до мобільності та швидкості. Таким чином, цифровізація дозволяє також знизити витрати, мінімізувати помилки та стандартизувати процеси. Однак важливо пам'ятати, що надмірна автоматизація може створювати відчуття відчуженості, тому завдання готельного закладу – знайти баланс між технологіями та «людським» обличчям сервісу [13; 16, с. 60-65].

П'ята модель – «емоційна гостинність» (англ. «emotional hospitality»), заснована на щирому, теплому ставленні до гостей, уваги до їх емоцій та переживань. Butik-готелі, сімейні готелі та готелі класу «люкс» часто роблять ставку на створення атмосфери, де кожен гість почувається унікальним та бажаним. Тут важлива не формальна ввічливість, а справжня турбота, прояв емпатії, вміння почути та зрозуміти клієнта. Персонал вітає гостей зі святами, запам'ятовує уподобання, готовий допомогти навіть у нестандартних ситуаціях. Така модель формує довгострокову лояльність, позитивно впливає на репутацію та стимулює повторні візити. Проте вимагає від співробітників високого емоційного інтелекту, умінь знаходити індивідуальний підхід та щиро любити свою справу [4, с. 184-189; 12, с. 40-44].

Таким чином, кожна із сучасних моделей гостинності відображає найважливіші тенденції розвитку міжнародного готельно-ресторанного бізнесу, допомагає формувати конкурентні переваги та сприяє створенню унікального клієнтського досвіду. Їх успішне впровадження можливе тільки за комплексного підходу, що включає навчання персоналу, використання сучасних технологій, розробку унікальних пропозицій та формування особливої корпоративної культури. У майбутньому очікується синергія цих моделей, де персоналізація, стійкість, емоції, технології та досвід будуть інтегровані в єдину стратегію гостинності, здатну задовольняти навіть найвищі запити сучасних клієнтів.

У контексті зазначеного відмітимо, що для кожної із розглянутих концепцій можна виділити ключові рекомендації, які б сприяли їх ефективній реалізації. Зокрема, для впровадження моделі «персоналізованої гостинності» рекомендується створити централізовану базу даних про клієнтів з можливістю відстеження їхніх уподобань, історій відвідувань та індивідуальних запитів. Важливо інвестувати в «CRM»-системи, а

також регулярно навчати персонал роботи з цими даними, розвиваючи навички персоналізованого спілкування та обслуговування. Слід встановити внутрішні стандарти конфіденційності, щоб гарантувати збереження особистої інформації гостей [15, с. 91-101].

Реалізація моделі «стійкої гостинності» потребує розробки екологічної політики готелю, що включає конкретні заходи щодо зниження споживання ресурсів, скорочення відходів та підтримки локальних постачальників. Необхідно впровадити енергозберігаючі технології, системи вторинної переробки відходів, програми щодо відмови від одноразового пластику. Важливо інформувати гостей про ініціативи через маркетингові канали і мотивувати їх брати участь в екологічних проектах, пропонуючи бонуси або спеціальні умови [10, с. 385-400; 5, с. 304-323].

Для впровадження моделі «досвідченої гостинності» рекомендується розробити унікальні програми, які дозволяють гостям отримати нові враження, пов'язані з місцевою культурою, традиціями та природою. Необхідно налагодити співпрацю з місцевими туроператорами, ремісниками, гастрономічними проектами, щоб інтегрувати послуги в пропозиції готелю. Персонал повинен пройти навчання з організації заходів, роботи з гостями у неформальних ситуаціях та супроводі індивідуальних турів [3, с. 360-364; 17, 297-311].

Впровадження моделі «цифрової гостинності» передбачає модернізацію IT-інфраструктури підприємства: встановлення систем мобільного «чек-іну» та «чек-ауту», електронних ключів, цифрових помічників та онлайн-платформ для бронювання послуг. Важливо забезпечити безперебійну роботу цифрових сервісів та їхню інтеграцію з іншими системами готелю. Персонал має бути підготовлений до консультування гостей щодо використання технологій, а також вирішення можливих технічних проблем в оперативному режимі [20, с. 156; 21, с. 201-217].

Для успішної реалізації емоційної гостинності рекомендується зосередитись на розвитку у персоналу емоційного інтелекту, комунікативних навичок та здатності до емпатії. Для цього необхідно проводити регулярні тренінги щодо сервісної взаємодії, управління конфліктами та створення атмосфери турботи. Слід запровадити культуру заохочення ініціатив, за якої співробітники будуть мотивовані виявляти щире увагу та індивідуальний підхід до кожного гостя [4, с. 184-189; 12, с. 40-44].

Таким чином, кожна модель гостинності вимагає своєї стратегії впровадження, що включає як технічні, так і людські ресурси. Тільки комплексна робота у всіх напрямках дозволить створити високоякісний сервіс, що відповідає сучасним очікуванням гостей та здатний забезпечити конкурентні переваги на міжнародному ринку гостинності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що сучасні моделі гостинності, які застосовуються у міжнародному готельно-ресторанному бізнесі, відіграють ключову роль у формуванні якісного сервісу, підвищенні задоволеності гостей та зміцненні конкурентних позицій підприємств. Кожна з проаналізованих концепцій відображає актуальні потреби клієнтів та світові тенденції розвитку галузі. Їх використання вимагає комплексного підходу, що включає: технічні інновації, перегляд управлінських стратегій, постійне навчання персоналу та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим аналізом практичного досвіду провідних світових готельних брендів, вивченням впливу нових технологій (наприклад, штучного інтелекту, «Big Data») на процеси гостинності, а також розробкою адаптивних моделей, що враховують регіональні особливості, культурні відмінності та очікування споживачів, що змінюються. Подальший розвиток наукової думки у цій галузі дозволить створювати інноваційні рішення, які сприятимуть не тільки задоволенню запитів клієнтів, але й формуванню довгострокової лояльності, стійкості готельно-ресторанного бізнесу та його соціальної відповідальності.

Література

1. Андрущенко Г. Гостинність як одна із перших форм прояву людської довіри. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2011. № 52. С. 7-12.
2. Белобородова М., Нікітчина Т. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. №1. С. 121-128.
3. Гарбар Г. А. Гостинність в соціокультурній сфері туризму як головний предмет філософського аналізу. *Гілея*. 2011. № 9. С. 360-364.
4. Корсак Р., Гуштан Т. Філософія концепції «омотенаші» у міжнародній готельно-ресторанній індустрії. № 1 (2025): *Development Service Industry Management*. С. 184-189.
5. Матвій М. Формування концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств. *Журнал європейської економіки*. 2017, Вип. 13. С. 304-323.
6. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття «гостинність». *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 59. 2021. С. 50-54.

7. Островська Г., Вітряк А. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Том 28. № 1-2. С. 120-131.
8. Accor Group. URL: <https://group.accor.com/en> (дата звернення 10. 04. 2025).
9. Ben Youssef A., Redžepagić S., Zeqiri A. The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strateg. Manag.* 2022, 27, 55–64.
10. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *J. Bus. Res.* 2021, 126, 385–400.
11. Four Seasons Hotels and Resorts. URL: <https://www.fourseasons.com/> (дата звернення 15. 04.2025).
12. Haraoka N. Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*. Jan/Feb 2015, Vol. 34 Issue 1, p. 40-44.
13. Hilton Worldwide. URL: <https://www.hilton.com/en/> (дата звернення 11.03.2025).
14. Holiday Inn. URL: <https://www.holidayinn.com/hotels/gb/en/reservation> (дата звернення 10.04.2025).
15. Imtiaz S., Kim D.J., Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. *Culin. Sci. Hosp. Res.* 2019, 25, 91–101.
16. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consum. Electron. Mag.* 2019, 8, 60–65.
17. Lombarts A. The hospitality model revisited: Developing a hospitality model for today and tomorrow. *Hospitality & Society*. 2018. 8(3):297-311.
18. Marriott International. URL: https://wikipedia.org/wiki/Marriott_International (дата звернення 16.04.2025).
19. Müller J.M., Buliga O., Voigt K. Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 2018, 132, 2–17.
20. Nayyar A., Mahapatra B., Le D.N., Suseendran G. Virtual reality (VR) & augmented reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry. *Int. J. Eng. Technol.* 2018, 7, 156.
21. Schrier T., Erdem M., Brewer P. Merging task-technology fit and technology acceptance models to assess guest empowerment technology usage in hotels. *J. Hosp. Tour. Technol.* 2010, 1, 201–217.
22. Watson S. Conceptual model for analysing management development in the hospitality industry: A UK perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 2008. 27(3):414-425.
23. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024, 2, 221–233.
24. Zeqiri A., Dahmani M., Ben Youssef A. Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies? *Balk. Econ. Rev.* 2020, 2, 63–82.

References

1. Andrushchenko H. (2011). Hostynnist yak odna iz pershykh form proiavu liudskoi doviry. [Hospitality as one of the first forms of human trust]. *Sotsialni tekhnologii: aktualni problemy teorii ta praktyky*. – Social technologies: current problems of theory and practice. 2011. No. 52, 7-12. [in Ukrainian].
2. Bieloborodova M., Nikitchina T. (2025). Evoliutsiia kontseptsii hostynnosti: vid standartiv do personalizatsii. [Evolution of hospitality concepts: from standards to personalization]. *Sotsialni tekhnologii: aktualni problemy teorii ta praktyky*. – Economic Bulletin of Dnipro Polytechnic. No. 1, 121-128. [in Ukrainian].
3. Harbar H. A. (2011). Hostynnist v sotsiokulturnii sferi turyzmu yak holovnyi predmet filosofskoho analizu. [Hospitality in the socio-cultural sphere of tourism as the main subject of philosophical analysis]. *Hileia*. – Gileya. No. 9, 360-364. [in Ukrainian].
4. Korsak R., Hushtan T. (2025). Filosofiia kontseptsii «omotenashi» u mizhnarodnii hotelno-restorannii industrii. [Philosophy of the concept of "omotenashi" in the international hotel and restaurant industry]. *Development Service Industry Management*, No. 1: 184-189. [in Ukrainian].
5. Matviiv M. (2017). Formuvannia kontseptsii hostynnosti v innovatsiinomu marketynhu posluh restorannykh pidpriemstv. [Formation of the concept of hospitality in innovative marketing of restaurant services]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*. – Journal of European Economics. Issue 13, 304-323. [in Ukrainian].
6. Naherniuk D.V., Kovalenko L.H. (2021). Osoblyvosti sfery hostynnosti: definitsiia poniattia «hostynnist». [Peculiarities of the hospitality sector: definition of the concept of "hospitality"]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. – Economics and Enterprise Management. Issue 59, 50-54. [in Ukrainian].
7. Ostrovska H., Vitriak A. (2024). Kontseptualna model orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv hotelnoi industrii. [Conceptual model of organizational and economic support for innovative development of hotel industry enterprises]. *Visnyk ChNU im. B. Khmelnytskoho. Seriya «Ekonomichni nauky»*. – Bulletin of the B. Khmelnytskyi National University of Kyiv. Series "Economic Sciences". Volume 28. No. 1-2, 120-131. [in Ukrainian].
8. Accor Group. URL: <https://group.accor.com/en>
9. Ben Youssef A., Redžepagić S., Zeqiri A. (2022). The key changes to the hospitality business model under COVID-19. *Strateg. Manag.* 27, 55–64.
10. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. (2021). Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *J. Bus. Res.* 126, 385–400.
11. Four Seasons Hotels and Resorts. URL: <https://www.fourseasons.com/>
12. Haraoka N. (2015). Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*. Jan/Feb, Vol. 34 Issue 1, 40-44.
13. Hilton Worldwide. URL: <https://www.hilton.com/en/>

-
14. Holiday Inn. URL: <https://www.holidayinn.com/hotels/gb/en/reservation>
 15. Imtiaz S., Kim D.J. (2019). Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. *Culin. Sci. Hosp. Res.* 25, 91–101.
 16. Kansakar P. Munir A. Shabani N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consum. Electron. Mag.*, 8, 60–65.
 17. Lombarts A. (2018). The hospitality model revisited: Developing a hospitality model for today and tomorrow. *Hospitality & Society*. 8(3), 297–311.
 18. Marriott International. URL: https://wikipedia.org/wiki/Marriott_International
 19. Müller J.M., Buliga O., Voigt K. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 132, 2–17.
 20. Nayyar A., Mahapatra B., Le D.N., Suseendran G. (2018). Virtual reality (VR) & augmented reality (AR) technologies for tourism and hospitality industry. *Int. J. Eng. Technol.* 7, 156.
 21. Schrier T., Erdem M., Brewer P. (2010). Merging task-technology fit and technology acceptance models to assess guest empowerment technology usage in hotels. *J. Hosp. Tour. Technol.* 1, 201–217.
 22. Watson S. (2008). Conceptual model for analysing management development in the hospitality industry: A UK perspective. *International Journal of Hospitality Management*. 27(3), 414–425.
 23. Zeqiri A. (2024). From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2, 221–233.
 24. Zeqiri A., Dahmani M., Ben Youssef A. (2020). Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies? *Balk. Econ. Rev.* 2, 63–82.

УДК 005.57:005.5

JEL classification: D70, D83, M12, M14

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(11))**ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ: ФОКУС НА ВЗАЄМОДІЇ З ПІДЛЕГЛИМИ****ПОЧТОВІЮК Андрій**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0001-7862-9659>e-mail: andrey.pochtovyuk@gmail.com**БІЛИК Марина**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

<https://orcid.org/0000-0002-9660-3708>e-mail: marina.bilick18@gmail.com

У статті досліджено управлінські якості керівників, орієнтованих на підлеглих, в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією парадигми управління від авторитарних підходів до людиноцентричних моделей та необхідністю адаптації управлінських практик до кризових явищ, викликаних повномасштабним вторгненням рф. Метою дослідження визначено емпіричне вивчення основних управлінських якостей керівників комунального підприємства, спрямованих на ефективну взаємодію з підлеглими. Методологія дослідження базується на комплексному констатувальному експерименті з використанням адаптованих методик оцінки соціального та емоційного інтелекту (SEI), мотиваційних якостей та стилю управління (за методикою Р. Блейка і Дж. Моутона). Результати дослідження виявили переважання середнього та низького рівнів емоційного і соціального інтелекту серед опитаних керівників (40% – середній, 27% – низький), що корелює з аналогічними показниками мотиваційних якостей (47% – середній, 37% – низький). Встановлено домінування авторитарного стилю управління (30%) з відносно високим рівнем гнучкості (56%) у пристосуванні до різних управлінських ситуацій. Водночас показники, пов'язані з партнерським підходом (24%) та делегуванням повноважень (20%), залишаються на недостатньому рівні. Практична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності розробки спеціалізованих програм розвитку управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, з урахуванням специфіки функціонування в кризових умовах.

Ключові слова: управлінські якості, емоційний інтелект, соціальна відповідальність, мотиваційні навички, стиль управління, керівники комунальних підприємств, орієнтація на підлеглих, кризові умови.

DIAGNOSIS OF MANAGERS' COMPETENCIES: FOCUS ON INTERACTION WITH SUBORDINATES**POCHTOVIUK Andrii, BILYK Maryna**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

The article examines managerial qualities of leaders focused on subordinates in conditions of modern socio-economic challenges. The relevance of the research is due to the transformation of the management paradigm from authoritarian approaches to human-centric models and the necessity to adapt management practices to crisis phenomena caused by the full-scale russian invasion. The aim of the research is defined as an empirical study of the essential managerial qualities of municipal enterprise leaders directed at effective interaction with subordinates. The research methodology is based on a comprehensive ascertaining experiment using adapted assessment techniques for social and emotional intelligence (SEI), motivational qualities and management style (according to R. Blake and J. Mouton's methodology). The experimental group consisted of 30 heads of departments and divisions of a municipal enterprise aged between 30 and 65 years. The research results revealed the predominance of medium and low levels of emotional and social intelligence among the surveyed managers (40% – medium, 27% – low), which correlates with similar indicators of motivational qualities (47% – medium, 37% – low). The dominance of an authoritarian management style (30%) with a relatively high level of flexibility (56%) in adapting to different management situations was established. At the same time, indicators related to partnership approach (24%) and delegation of authority (20%) remain at an insufficient level. Analysis of the results allowed identifying the relationship between stressful conditions caused by economic instability and martial law, and the decreased ability of managers to effectively understand and manage stress, adequately respond to the needs of subordinates and maintain their motivation. This leads to the formation of an atmosphere of distrust, limited communication and reduced team productivity. The practical significance of the research lies in substantiating the need to develop specialised programmes for the development of managerial qualities oriented towards subordinates, taking into account the specifics of functioning in crisis conditions. The obtained results can be used in formulating strategies to improve the management efficiency of municipal enterprises and developing training programmes for managers.

Keywords: Managerial qualities, emotional intelligence, social responsibility, motivational skills, management style, municipal enterprise managers, subordinate-oriented, crisis conditions

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Проблема формування управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Управлінське середовище в

Україні характеризується підвищеною нестабільністю та невизначеністю, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ, що призводить до поглиблення стресових ситуацій в організаціях. У таких умовах особливого значення набувають особистісні та професійні характеристики керівників, які дозволяють ефективно взаємодіяти з підлеглими, підтримувати їхню мотивацію та забезпечувати продуктивність команд.

Сучасна парадигма управління все більше зміщується від авторитарних підходів до людиноцентричних моделей, які передбачають розвиток емоційного інтелекту, партнерських відносин та гнучкості в управлінні. Проте, як показують практичні спостереження, значна частина керівників продовжує застосовувати традиційні директивні методи, не приділяючи достатньої уваги потребам підлеглих. Це створює дисонанс між теоретичними концепціями ефективного лідерства та практикою управління, що негативно впливає на результативність організацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих, знаходиться на перетині декількох наукових напрямів: менеджменту, психології управління, соціології організацій та лідерства. Аналіз наукової літератури свідчить про значний інтерес дослідників до цієї теми як в Україні, так і за кордоном.

Теоретичні основи людиноцентричного підходу в управлінні були закладені в роботах Р. Блейка і Дж. Моутона [4, с. 155], які розробили управлінську решітку, що дозволяє класифікувати стилі керівництва залежно від орієнтації на виробництво або на людей. Подальший розвиток ця концепція отримала в дослідженнях Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. [1, с. 23], які обґрунтували ситуаційні моделі лідерства.

В українському науковому дискурсі цій проблематиці присвячені праці Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О. [2, с. 15], які адаптували концепцію емоційного інтелекту до вітчизняних реалій. Питання мотивації персоналу та ролі керівника у цьому процесі ґрунтовно досліджуються у працях Головної І. В., Милославської, О. В. [3, с. 45] а також науковців Почтовіюка А., Загірняка М., Малюкіної М., які розглядають мотиваційні аспекти в контексті українських економічних і соціальних умов [8-9; 11-12]. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом вивчають науковці Баган, Н., Дяченко, Ю., Корінна, А., Панченко В. [6, с. 77], зокрема в умовах цифрової трансформації ці питання розглядали Труніна І., Білик М., Мороз О. [5, с. 6; 10, с. 66].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері дослідження управлінських якостей, орієнтованих на підлеглих, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою, особливо в контексті сучасних українських реалій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження визначено емпіричне вивчення основних управлінських якостей керівників комунального підприємства, спрямованих на ефективну взаємодію з підлеглими за допомогою проведення констатувального експерименту.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методика дослідження полягає в проведенні констатувального експерименту спрямований на визначення основних управлінських якостей керівників, орієнтованих на підлеглих. Метою експерименту є дослідження таких аспектів, як емоційний інтелект, комунікативні та мотиваційні навички, а також соціальна відповідальність і стиль управління. В процесі дослідження було обрано та розроблено наступні методики: методика визначення соціального та емоційного інтелекту (SEI); методика визначення мотиваційних якостей управлінців, орієнтованих на підлеглих; методика вивчення стилю управління (Р. Блейк, Дж. Моутон). SEI – це комплексний тест, який оцінює емоційний та соціальний інтелект, враховуючи як внутрішньоособистісні якості (емпатія, самосвідомість), так і соціальні навички (взаємодія, побудова відносин, підтримка команди). Тест оцінює як здатність керівника до розуміння емоцій, так і його соціальну компетентність – ключові аспекти для управління орієнтованого на підлеглих. Шкала присвоєння балів наведена у праці The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management [4].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для проведення дослідження щодо визначення якостей управлінців було створено експериментальну групу, яка складалася із керівників відділів та підрозділів комунального підприємства. У дослідженні приймали участь 30 осіб віком від 30 до 65 років. Емпіричне дослідження проводилось онлайн, шляхом анкетування за згодою респондентів за допомогою Google Form.

Для діагностики соціального та емоційного інтелекту керівника використовувалась методика, за якою визначалися емоційної та соціальної чуйності, управління емоціями та ефективної взаємодії з командою. На діаграмі можна побачити, що у 3 % досліджуваних рівень емоційного та соціального інтелекту дуже високий,

а у 30 % – високий, що відповідає 91–140 та 141–150 балів відповідно. 40 % респондентів проявляють середній рівень показників, що відповідає діапазону 61–90 балів і 27% досліджуваних мають низький рівень емоційного інтелекту та соціальної відповідальності, що відповідає значенню нижче за 60. Крім того, 3 % респондентів показали дуже високий рівень, що відповідає більше ніж 121 бал.

Щоб установити, що домінує в загальній структурі оцінювання, побудуємо відношення окремо до: емоційного інтелекту, соціальної відповідальності, комунікаційних навичок (рис.1).



Рис. 1. Діаграма вираження показників за методикою SEI

На діаграмі можна побачити, що 3 % досліджуваних мають дуже високий рівень емоційного інтелекту, що відповідає вище за 48 балів та 17 % високий, що відповідає 40–48 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 43 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Стосовно соціальної відповідальності на діаграмі можна побачити, що 27 % досліджуваних мають високий рівень соціальної відповідальності, що відповідає 40–48 балам. 47 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 27 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Згідно одержаних результатів, 23 % досліджуваних мають високий рівень комунікативних навичок, що відповідає 40–48 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 25–39 балам. 40 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Таким чином, результати дослідження показали, що більшість опитаних керівників демонструють низький та середній рівень емоційного та соціального інтелекту, з особливим акцентом на емоційній складовій. Це значною мірою зумовлено повномасштабним вторгненням РФ, яке стало поштовхом для поглиблення стресових ситуацій і невизначеності в робочому середовищі. Керівники, що зазнають постійного тиску та емоційного виснаження, можуть втрачати здатність ефективно розуміти і управляти своїми емоціями, а також адекватно реагувати на потреби своїх підлеглих. Крім того, такі обставини сприяють виникненню атмосфері страху і недовіри, що, в свою чергу, обмежує комунікацію і співпрацю в командах.

При тестуванні за методикою оцінки мотиваційних якостей управлінців визначалося мотивація через визнання, підтримка ініціативності та розвиток потенціалу. Встановлено, що 16 % досліджуваних мають високий рівень мотивації, що буде орієнтована на підлеглих, яка відповідає 91–140 балам. 47 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 37 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Щоб установити, що домінує в загальній структурі оцінювання, побудуємо відношення окремо до: мотивація через визнання підлеглих, рівень підтримки ініціативності у команді, розвиток потенціалу підлеглих (рис. 2).

На діаграмі можна побачити, що 23 % досліджуваних мають високий рівень мотивації щодо визнання підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 43 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 33 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Також на діаграмі також можна побачити, що 23 % досліджуваних мають високий рівень підтримки ініціативності підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 37 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 40 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

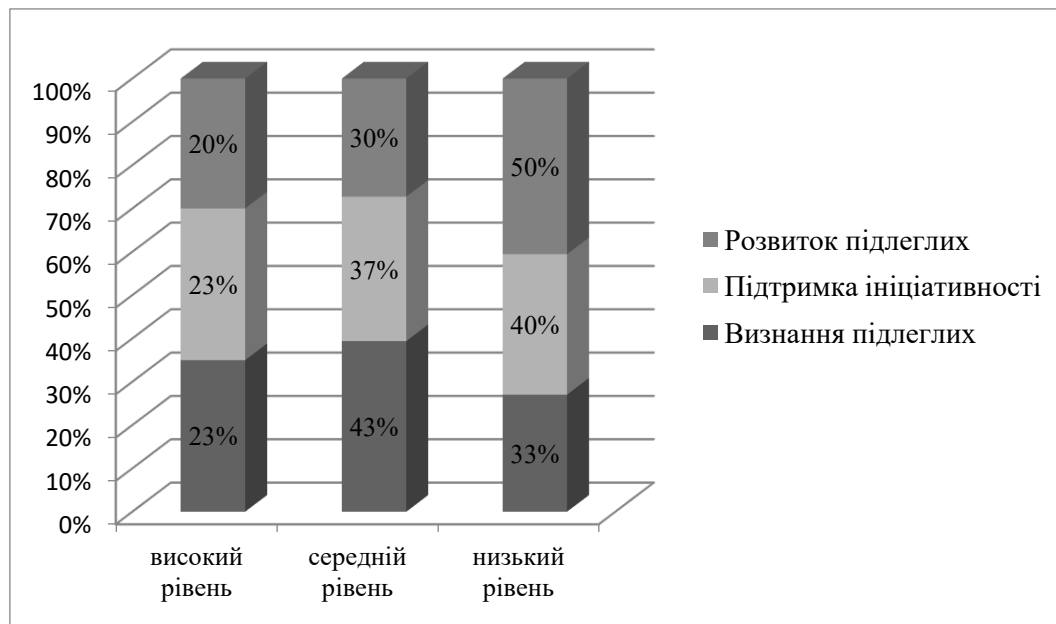


Рис. 2. Діаграма вираження показників мотиваційних якостей управлінців

Водночас 20 % досліджуваних мають високий рівень мотивації, що сприяє розвитку потенціалу підлеглих, що відповідає 91–140 балам. 30 % респондентів проявляють середній рівень, що відповідає 61–90 балам. 50 % респондентів проявляють низький рівень, що є нижчим за 24 бали.

Таким чином, результати дослідження показали, що більшість опитаних керівників демонструють низький та середній рівень мотиваційних якостей, орієнтованих на підтримку підлеглих. Це значною мірою зумовлено складними умовами, в яких вони функціонують, зокрема стресом та нестабільністю, викликаними сучасними економічними і соціальними викликами. Багато керівників виявилися нездатними ефективно підкреслювати досягнення своїх співробітників та заохочувати їх ініціативність, що, в свою чергу, негативно впливає на загальну атмосферу в командах і їх продуктивність. Відсутність належної підтримки та розвитку потенціалу підлеглих може призводити до зниження їхньої мотивації та задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку вплине на результативність організації в цілому.

Наступною методикою для проведення тестування є визначення стилю управління за методикою Блейка і Моутона. При даному тестуванні оцінюється орієнтація керівників на персонал або на вирішення виробничих завдань, в результаті чого визначається стиль управління. Згідно результатів дослідження найбільше виражений авторитарний стиль управління – 30 %, компромісному та командному стилю відповідає однакова кількість – 27 %, 13 % займає ліберальний стиль і лише 3 % нерішучий.

З урахуванням оцінювання респондентів згідно показників орієнтації на підлеглих або на виробництво, застосовуючи обчислювальний апарат Excel визначили стилі управління та показники щодо орієнтації управлінців на підлеглих, а саме: делегування повноважень, партнерство, гнучкість (рис. 3).

№	Вік	Стать	Орієнтація на персонал	Орієнтація на виробництво	Стиль керівництва
1	35	ж	6	6	Командний
2	45	ч	8	7	Командний
3	47	ч	6	7	Компромісний
4	36	ч	3	8	Авторитарний
5	49	ж	6	7	Компромісний
6	65	ч	6	8	Командний
7	54	ж	4	4	Нерішучий
8	55	ч	7	8	Командний
9	64	ч	2	6	Авторитарний
10	42	ч	6	5	Компромісний

Рис. 3. Визначення показників щодо стилів управління засобами табличного процесора

На рисунку 4 наведена діаграма показників щодо орієнтації управлінців на підлеглих.

На діаграмі можна побачити, що найбільше виражений показник гнучкості – 56 %, що говорить про здатність респондентів змінювати стиль управління в залежності від ситуації. 24 % мають партнерський стиль управління та здатні співпрацювати з підлеглими не лише як з виконавцями, а й як з партнерами. 20 % проявляють делегування повноважень і вміють ефективно передавати частину відповідальності підлеглим.



Рис. 4. Діаграма вираження рівня орієнтації управлінців

Отже, згідно з отриманих результатів, серед опитаних керівників переважає авторитарний стиль управління, що може свідчити про прагнення до більшої контролюючої ролі в управлінні. Водночас майже рівний розподіл компромісного та командного стилів демонструє прагнення частини керівників до досягнення балансу між контролем і співпрацею. Ліберальний стиль управління, хоча й менш поширений, все ж відображає певну гнучкість та орієнтацію на м'якший підхід, тоді як нерішучий стиль виявився рідкісним, що вказує на впевненість більшості керівників у своїх управлінських підходах.

Аналіз показників гнучкості, партнерського стилю та делегування повноважень також підкреслює певні тенденції. Високий рівень гнучкості серед керівників вказує на їхню здатність адаптувати стиль управління залежно від конкретної ситуації, що є важливою рисою для сучасних управлінців. Помірний показник партнерського стилю свідчить про наявність орієнтації на співпрацю з підлеглими як з рівноправними партнерами, хоча така взаємодія залишається для багатьох керівників не основною. Показник делегування повноважень також залишається відносно низьким, що може вказувати на обмежену готовність деяких керівників передавати відповідальність, можливо, через обмежену довіру або намагання зберегти контроль над процесами.

Отже, результати дослідження відображають переважну орієнтацію на авторитарний стиль управління з певним рівнем гнучкості, що є адаптивним аспектом, який допомагає керівникам знаходити оптимальні підходи в різних управлінських ситуаціях.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Були підібрані та розроблені методики, що дали можливість чітко визначити рівні ключових якостей управлінців, орієнтованих на підлеглих, та оцінити здатність управлінців ефективно взаємодіяти з підлеглими, підтримувати їх мотивацію та розвиток, а також адаптуватися до різних ситуацій. Використання комплексного підходу дозволило не лише оцінити окремі аспекти управлінських якостей, але й отримати більш повну картину щодо їх впливу на ефективність комунікації та продуктивність команд.

Результати дослідження свідчать, що більшість опитаних керівників демонструють переважно низький або середній рівень мотиваційних якостей, а також емоційного та соціального інтелекту. Це можна пояснити впливом складних економічних, соціальних і воєнних обставин, які спричиняють стрес, емоційне виснаження та невизначеність. У таких умовах керівникам може бути складно належним чином підтримувати підлеглих, заохочувати їхню ініціативність, підкреслювати досягнення та розвивати потенціал. Це призводить до формування атмосфери недовіри, обмеження комунікації та зниження продуктивності команд. Водночас недостатній рівень емоційної чутливості й соціальних навичок може сприяти виникненню атмосфери страху або недовіри, що ускладнює комунікацію та співпрацю в командах. Це, у свою чергу, може впливати на загальну мотивацію, задоволеність роботою та продуктивність організацій. Результати дослідження підтверджують важливість розвитку зазначених якостей серед управлінців та обґрунтовують доцільність впровадження спеціальних тренінгів і програм підтримки.

Література

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. Emotional leadership: the art of managing people based on emotional intelligence. Alpina Business Books.

2. Дороніна М. С., Лугова В. М., Серіков Д. О., & Доронін С. А. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с.
3. Головнюова, І. В., & Милославська, О. В. Ключові компетенції керівника: оцінка й напрями розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Психологія*, (62), 2017. 12-17. <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404>
4. The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management. 2023. URL: <https://www.lpcentre.com/articles/the-psychology-of-management-its-impact-on-personnel-management>
5. I. Trunina, M. Bilyk and Y. Yakovenko. Artificial Intelligence from Industry 5.0 Perspective: Threats and Challenges. 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine. 2023. P. 1–5. DOI: 10.1109/MEES61502.2023.10402468.
6. Баган, Н., Дяченко, Ю., Корінна, А., & Токар, К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 2025. 469-473. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69>
7. Панченко В.А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 30.С. 147-154.
8. A. Pochtovyuk, V. Semenikhina, O. Onyshchenko, B. Ruban The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. *Innovative Economic Symposium 2018 - Milestones and Trends of World Economy (IES2018) Volume 61*, 2019 <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>
9. Загірняк М., Почтовюк А. Система показників оцінювання діяльності керівників ВНЗ як управлінців вищої школи. *Вища школа*, Вип. 1, 2007, С. 45-54
10. Білик М.Ю., Мороз О.В., Латишев К.О. Використання штучного інтелекту в маркетинговій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*, Вип. 1. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.49>
11. Малюкіна А. Психологія управлінської діяльності та її тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. 51-18 с.
12. Andrey Pochtovyuk, Kateryna Pryakhina, Maryna Bilyk, Natalya Napkhonenko Formation of Organizational and Managerial Competence of Electrical Engineers. IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). 2020. pp. 1–4.

References

1. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, E. (2008). Emotional leadership: the art of managing people based on emotional intelligence. Alpina Business Books.
2. Doronina, M. S., Luhova, St. M., Sierikov, D. O., & Doronin, S. A. (2019). Rozvytok upravlins'koyi kompetentnosti kerivnykiv pidpryyemstv: monohrafiya. [Development of managerial competence of enterprise managers]: monograph. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian).
3. Holovnyova, I. V., & Myloslavska, O. S. (2017). Klyuchovi kompetentsiyi kerivnyka: otsinka y napryamy rozvytku [Key competencies of a manager: assessment and development directions]. *Visnyk of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series Psychology*, (62), 12-17. <https://periodicals.karazin.ua/psychology/article/view/9404> (in Ukrainian).
4. The Psychology of Management: Its Impact on Personnel Management. 2023. <https://www.lpcentre.com/articles/the-psychology-of-management-its-impact-on-personnel-management>
5. I. Trunina, M. Bilyk and Y. Yakovenko (2023). Artificial Intelligence from Industry 5.0 Perspective: Threats and Challenges, 2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES), Kremenchuk, Ukraine, pp. 1–5, doi: 10.1109/MEES61502.2023.10402468
6. Bahan, N., Diachenko, Yu., Korinna, A., & Tokar, K. (2025). Efektyvna komunikatsiya yak osnova upravlinnya personalom [Effective communication as a basis for personnel management]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338(1), 469-473. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-69> (in Ukrainian).
7. Panchenko V.A. (2016). Komunikatsiini protsesy v efektyvnomu upravlinni personalom [Communication processes in effective personnel management]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. No 30. Pp. 147-154
8. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. (2019) The Formation and Development of Social Responsibility of Business: Ukrainian Experience in a Context of Decentralization. *Innovative Economic Symposium 2018 - Milestones and Trends of World Economy (IES2018)*, Volume 61. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196101018>
9. Zahirniak M., Pochtovyuk A. (2007) Systema pokaznykiv otsiniuvannia diialnosti kerivnykiv VNZ yak upravlinsiv vyshchoi shkoly [The System of Indicators for Assessing the Activities of University Heads as Higher Education Managers]. *Vyshcha shkola*, Issue 1, pp. 45-54
10. Bilyk M., Moroz O., Latyshev K. (2024). Vykorystannya shtuchnoho intelektu v marketynhoviy diyal'nosti pidpryyemstv. [The use of artificial intelligence in the marketing activities of enterprises.] *Efektyvna ekonomika*, Vyp. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.49>. (in Ukrainian).
11. Maliukina, A. (2024). Psykholohiya upravlins'koyi diyal'nosti ta yiyi tendentsiyi [Psychology of managerial activity and its trends]. *Economy and Society*, (62), 5 p. (in Ukrainian).
12. Andrey Pochtovyuk, Kateryna Pryakhina, Maryna Bilyk, Natalya Napkhonenko (2020). Formation of Organizational and Managerial Competence of Electrical Engineers. IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES). pp. 1-4. [in English].

УДК 338. 658. 012.4 : 65.012.8
 JEL classification: J53 L29 M12
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(12))

ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ УБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ

ЛУТЮК Василь

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-4008-9942>

e-mail: vasillutyuk@yahoo.com

ГАВЛОВСЬКА Наталія

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1084-2853>

nataligavlovska@gmail.com

РУДНІЧЕНКО Євгеній

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9407-2026>

Суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності вітчизняних підприємства значною мірою зумовили появу та активацію нового виду діяльності підприємства – її забезпечення. Убезпечення діяльності підприємства як її новий функціональний вид є об'єктом управління, серед функцій якого вирішальна роль належить мотивації. Розкрито зміст понять «мотив», «мотивація до праці», «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонування працівника». У вивченні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства увага має бути зосереджена саме на мотивації працівників (персоналу) підприємства. Проаналізовано особливості, обмеження та придатність до практичного використання підходів до визначення змісту поняття «мотивація працівника» – персоналізованого та спонукального. Наявність обмежень змістових та процесуальних теорій мотивації як теоретичної бази мотивації забезпечення діяльності підприємства зумовили висновок про доцільність пояснення сутності мотивації з використанням концептів концепції мікросоціології та теорії обміну на макрорівні П. Блау. З використанням цих концептів мотивація забезпечення діяльності підприємства має здійснюватися на підставі взаємодії працівника та підприємства, в якій кожна сторона приносить певну цінність або ресурс, сподіваючись на взаємну вигоду від іншої сторони. Зазначено на вплив когнітивних спотворень на взаємодію працівника та підприємства, які заважають більш об'єктивному оцінюванню обома сторонами вигід та витрат взаємодії. Надані теоретичні конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми надалі мають операціоналізуватися з метою створення моделей та механізмів мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Ключові слова: діяльність підприємства, забезпечення, мотивація, персонал, теорія, взаємодія, когнітивні спотворення.

THE FUNCTION OF MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE SECURITY: THEORETICAL BACKGROUND

LUTYUK Vasyi, HAVLOVSKA Nataliia, RUDNICHENKO Yevhenii

Khmelnytskyi National University

Significant changes in the external and internal environments of domestic enterprises have led to the emergence and intensification of a new type of enterprise activity — its **security**. Security as a new functional aspect of enterprise activity becomes an object of management, where motivation plays a crucial role. This article clarifies the concepts of motive, work motivation, employee motivation, employee stimulation, and employee encouragement. In the context of managing enterprise activity, particular attention is paid to staff motivation. The paper analyzes the characteristics, limitations, and practical applicability of two main approaches to understanding employee motivation — the personalized and the incentive-based approaches. The limitations of content and process theories of motivation as theoretical foundations for securing enterprise activity highlight the need for an alternative explanation. It is proposed to interpret the essence of motivation through the lens of microsociology and P. Blau's exchange theory at the macro level. According to these perspectives, motivation in ensuring enterprise security is based on reciprocal interaction between the employee and the enterprise, where both parties offer value or resources expecting mutual benefit. The article also addresses the impact of cognitive distortions on this interaction, which hinder both parties from objectively evaluating the benefits and costs involved. The theoretical insights provided — grounded in microsociological theory, exchange theory, and the behavioral paradigm — should be further operationalized to develop effective models and mechanisms for motivating enterprise security.

Keywords: enterprise activity, security, motivation, personnel, theory, interaction, cognitive distortions.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Суттєві зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства значною мірою зумовили появу та активацію нового виду діяльності підприємства – її забезпечення.

З позицій об'єктно-суб'єктного підходу, який надано у [1, с. 106-107], забезпечення діяльності підприємства розглядається як сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив.

Із зазначенням об'єкта управління – певного виду діяльності підприємства, що пов'язано з функціональним підходом до її структурування, загальні функції управління набувають специфічного характеру – об'єктного.

Як і будь-якій інший функціональний вид діяльності підприємства її забезпечення є об'єктом управління, до якого доцільно застосувати функціональний підхід, адже саме за функціональним підходом у наш час побудовано організаційну структуру управління більшості з вітчизняних підприємств.

Для результативного управління забезпеченням діяльності підприємства всі функції управління специфічного характеру однаково важливі, всі функції заслуговують на системні дослідження їхнього змісту та способів операціоналізації – переведення теоретичних досліджень у практичну площину шляхом створення відповідного інструментарію, підготовленого до практичного використання.

У наш час практично всі специфічні функції управління забезпеченням діяльності підприємства в силу новизни поняття «забезпечення діяльності підприємства» його особливостей як об'єкта управління і, відповідно, способів реалізації функцій управління ним майже не досліджено. Вважаємо, що дослідження функцій управління забезпеченням діяльності підприємства має розпочинатися саме з функції мотивації. Адже результати забезпечення діяльності підприємства переважною мірою забезпечують саме працівники підприємства шляхом використання ними набутого досвіду, наявної кваліфікації, професійних знань, вмінь, навичок, інтелектуальних ресурсів (здібностей, талантів), креативного типу мислення, тобто власного інтелектуального капіталу.

Недостатня мотивація працівників в забезпеченні діяльності підприємства, помилки в її векторах, акцентах та напрямках у побудованій на підприємстві системі мотивації спроможні, як мінімум, не вплинути на міру забезпечення діяльності підприємства, а, як максимум, зумовити її зменшення.

Сутність мотивації пояснюється на підставі певних теоретичних конструкцій стільки, скільки існує ринкова модель економіки. Але ці конструкції потребують періодичного перегляду з метою встановлення їхньої відповідності сучасним умовам діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування доцільності пояснення сутності мотивації забезпечення діяльності підприємства з використанням концептів концепцій мікросоціології та теорії обміну на макрорівні П. Блая.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Результатом тривалого дослідження мотивів працівників є поява двох груп теорій мотивації, сформульованих з тією чи іншою мірою переконливості та можливістю операціоналізації їхніх концептів, – змістові та процесуальні теорії.

Змістові теорії мотивації виходять з того, що рушійною силою, яка спонукає працівника до праці, є можливість задовольнити свої різноманітні потреби, які розуміються як відчуття людиною браку чогось важливого для її життєдіяльності, внутрішня або зовнішня необхідність чогось для задоволення фізіологічних, психологічних або соціальних потреб людини [2, с. 505]. Вважається, що отримавши відомості про потреби працівників, власники та керівництво підприємства можуть створити умови для їхнього задоволення таким чином, щоб зорієнтувати робочу поведінку працівника на досягнення цілей діяльності підприємства [3].

До найвідоміших змістових теорій мотивації, які різняться переважною мірою виділеними їхніми авторами потребами, належать теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу, теорія ERG Клейтона Альдерфера, теорія потреб Девіда Мак Клееланда, теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга [4, 5].

До обмежень змістових теорій мотивації, що виразно вбачаються з позицій сьогодення, належать такі: змістові теорії мотивації почали розвиватися в середині XX століття і виходили умов діяльності підприємств того часу;

у змістових теоріях мотивації увагу акцентовано на задоволенні потреб людини, а у низці випадків поняття «потреба» та «мотив» синонімізуються, хоча ці поняття різняться при достатньо тісній їхній взаємопов'язаності: потреба – це необхідність, а мотив – внутрішня рушійна сила до задоволення потреби.

формалізувати функцію мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства у вигляді системи мотивації з використанням концептів змістових теорій мотивації непросто: необхідне постійне виявлення в працівників актуальних потреб, які, будучи рушійною силою їхньої активності, можуть змінюватися у часі (іноді з високою динамікою);

змістові теорії мотивації до деякої міри є лінійними, базуючись на зв'язці «задоволена потреба – кращий результат праці», а тому дещо спрощено описують процес мотивації працівників підприємства.

Процесуальні теорії мотивації (теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Джона Адамса, теорія (модель) Лімана Портера - Едварда Лоулера (Портера-Лоулера), теорія постановки цілей Едвіна Локка [6-7]) виходять з того, що поведінка працівника визначається не лише його потребами, а є функцією сприймання і очікування можливих наслідків від вибраного типу поведінки [9].

Процесуальні теорії мотивації теж не позбавлені обмежень, найсуттєвіших з яких належать: не завжди точне передбачення реакції працівників підприємства на отриману винагороду за виконану працю через розбіжності її оцінювання працівником і підприємством;

зосередження лише на певних аспектах мотивації працівників підприємства, через що осторонь залишаються інші її важливі аспекти (тобто наявність контекстуальних особливостей);

нечутливість до динаміки мотивації та її змін відповідно до нових обставин;

неповне врахування особистих переконань, бажань та інших внутрішніх аспектів мотивації, високий рівень суб'єктивізму [7, с. 88].

Спільною характерною рисою змістових і процесуальних теорій мотивації є акцентування уваги на потребах та мотивах поведінки людини, у тому числі працівника підприємства, а підприємство як партнер працівника майже не розглядається, залишається у «тіні». Але ж працівник і підприємство є суб'єктами ринку праці, де формуються відносини між ними з приводу обміну певними вигодами (цінностями).

Наявність обмежень змістових та процесуальних теорій мотивації, недостатньо повне пояснення з використанням їхніх концептів мотивації працівників до конкретних видів діяльності підприємства, зокрема з забезпечення його діяльності, зумовили висновок про доцільність залучення до пояснення сутності мотивації працівників їхньої взаємодії з підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розкриття змісту функції мотивації в забезпеченні діяльності підприємства для кращої організації її виконання має розпочинатися зі з'ясування сутності понять «мотивація», «мотивація до праці» та «мотивація працівника».

При соціально-філософському розгляді мотивації головний акцент наголошується на її взаємозв'язку з діяльністю [10], тобто з об'єктом мотивації (об'єктна компонента), відповідно до якого розглядається мотивація до праці, до певного виду діяльності, до соціальної ролі тощо (рис. 1).

Утворювальним елементом поняття «мотивація» на всіх рівнях її ієрархічної структури є термін «мотив». Саме знання мотивів працівників закладає підвалини виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Мотивація	
Мотивація до праці	
Мотивація до професійної діяльності	
Мотивація працівника (персоналу) підприємства	

Рис. 1. Ієрархічна структура поняття «мотивація»

Складено автором.

Мотив – це явище суб'єктивне, яке спочатку виступає як усвідомлення вчинків, потім це усвідомлення перетворюється на постановку мети, а бажання її досягти є причиною відповідних дій людини, які, на її погляд, є доречними та допустимими.

Мотив до професійній діяльності є більш конкретним поняттям: внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до дій у певній сфері суспільних відносин для задоволення низки власних потреб – від отримання винагороди за використання свого часу, зусиль, інтелектуального капіталу або виконання певних дій (операцій, процесів тощо), досягнення заданих результатів на конкретному робочому місці до отримання задоволення від результатів праці.

Мотив до професійній діяльності в цілому щодо кожного виду професійної діяльності людини потребує уточнення. Саме таке уточнення створює підстави виникнення поняття «мотивація працівника (персоналу) підприємства». Мотив до професійній діяльності детермінує поведінку працівника, пояснює його професійний та соціальний аспекти, її початок, спрямованість та активність. Серед мотивів найчастіше називають потреби, цілі, наміри, прагнення та ін.

Отже, мотивація до праці та мотивація працівника за наявності спільних характеристик не є синонімічними поняттями (табл. 1).

Таблиця 1

Зміст понять «мотивація до праці» та «мотивація працівника»

Мотивація до праці	Мотивація працівника (персоналу)
Загальне прагнення до активності, загальна готовність людини взагалі працювати, бажання досягати результатів праці, бути продуктивною і вносити свій внесок до певного процесу під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності	Прагнення до активності працювати на конкретному підприємстві, на певній посаді, за конкретною спеціальністю під впливом особистих мотивів, які підштовхують людину до активності саме на цьому підприємстві і саме на цій посаді

Складено з використанням [11-13]

Отже, у вивченні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства увага має бути зосереджена саме на мотивації працівників (персоналу) підприємства, адже саме їхня діяльність (або бездіяльність) в конкретних процесах, що становлять основу забезпечення діяльності підприємства, спроможна і укріпити, і послабити його.

Мотивація працівників підприємства у сучасній науковій та навчальній літературі досліджується давно і докладно, про що свідчить значна кількість публікацій протягом останніх десятиліть, в яких продовжується пошук найрезультативніших способів мотивації працівників, поєднаних у системи мотивації (наприклад, [14-16]).

У численних визначеннях змісту поняття «мотивація працівника» (наприклад, [17-21]) явно проглядається два підходи (табл. 2).

Таблиця 2

Підходи до визначення змісту поняття «мотивація працівника»

Персоніфікований (внутрішній)	Спонукальний (зовнішній)
Мотивація – це сукупність рушійних сил людини, що змушують її до виконання певних дій, вчинків зі свідомою або навіть несвідомою метою [12, с. 211] сили, що існують всередині або зовні людини і збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні певних дій [24]	Мотивація – це процес спонукування, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення мети (власної або організації) [22, с. 510] спонукування до діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали) [23]

Складено автором.

У персоніфікованому підході мотивація працівника є його особистою справою, адже мотиви до праці не загалом, а у конкретному виді діяльності, на конкретній посаді, за конкретною спеціальністю формуються в людини переважною мірою самостійно на підставі життєвого досвіду, цінностей, родинних традицій, життєвих цілей тощо. Зміна мотивів до праці – це, як правило, еволюційний процес (хоча повною мірою виключити елементи революційності не можна).

У спонукальному підході до пояснення змісту поняття «мотивація працівника» йдеться не стільки про формування мотивів до праці, а скільки про вплив підприємства на мотиви працівника шляхом спонукування, стимулювання та ін. видів впливу.

На жаль, у низці не таких вже і рідких випадків спостерігається синонімізація понять «мотивація працівника», «спонукування працівника» та «стимулювання працівника». Так, ці поняття взаємопов'язані та взаємозумовлені, адже спрямовані на досягнення спільної мети – підвищення рівня використання інтелектуального потенціалу працівника в діяльності підприємства. Тому для досягнення цілей підприємства поняття «мотивація працівника», «спонукування працівника» та «стимулювання працівника» можуть використовуватися лише разом. Окреме їхнє використання бажаних результатів не дає.

Але при всій взаємопов'язаності та взаємозумовленості за сутністю ці поняття хоча і не принципово, але все ж такі різняться і, перш за все, за джерелом походження – внутрішнє або зовнішнє (табл. 3). Так, поняття «спонукування працівника» та «стимулювання працівника» у певному контексті можуть мати схожі аспекти, але мають різний характер:

Таблиця 3

Відмінності понять «мотивація працівника», «стимулювання працівника», «спонукування працівника»

Зміст поняття «мотивація працівника»	Зміст поняття «стимулювання працівника»	Зміст поняття «спонукування працівника»
Внутрішній стан працівника (особисті цілі, цінності, інтереси та джерела задоволення), що формується під впливом низки мотивів, який створює бажання з різним ступенем відповідальності та добросовісності виконувати дії та завдання на робочому місці	Зовнішній вплив на мотиви працівника до праці (матеріальні або соціальні винагороди) з метою спрямування його зусиль на якісне виконання дій та завдань на робочому місці	Внутрішній стан працівника (усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь) або зовнішні стимули (все, що допомагає знайти енергію та бажання краще виконувати свої завдання, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення, добиватися поставлених цілей тощо)

Складено автором з використанням [12, 13, 23, 25].

джерелом спонукання до праці зазвичай є мотивація людини в цілому та працівника підприємства зокрема -бажання працювати. Мотивами можуть слугувати особиста зацікавленість з різних причин, задоволення від виконання завдань або бажання досягти певних результатів.

стимулювання праці пов'язане із зовнішнім впливом, спрямованим на використання мотивів працівника (матеріальні або нематеріальні винагороди).

Відсутність серед концептів змістових і процесуальних теорій мотивації розглянутих понять, які мають знайти відображення в мотивації забезпечення діяльності підприємства зумовили висновок про доцільність в іншому аспекті розглянути спільну поведінку працівників та керівників (власників) підприємства – з позиції їхньої взаємодії.

Взаємодія працівників та керівників (власників) підприємства, за твердженням М.В. Туленкова, за своїм характером є соціальною, оскільки відображає зв'язки між індивідами і групами людей, тобто ті зв'язки, що опосередковуються цілями, які кожна із сторін взаємодії прагне досягти [26].

Тому виправдана доцільність пояснити сутність мотивації працівників підприємства із залученням концептів концепції мікросоціології (мікротеорій) (теорія соціального обміну Дж. Гоманса, символічний інтеракціонізм Дж. Міда, феноменологічна соціологія, «драматургійний» підхід Е. Гофмана, концепція поведінкової парадигми [27; 28, с. 73; 29, с. 398-399]) та теорії обміну на макрорівні П. Блау [30]. З використанням концептів цих теоретичних конструкцій є можливість пояснити індивідуальну взаємодію працівника та підприємства з приводу обміну вигодами для задоволення потреб кожної зі сторін взаємодії.

У поведінковій парадигмі взаємодія між людьми розглядається як обмін «вигодами», точно також можна розглядати і взаємодію між працівником та підприємством, яке уособлене у його власниках або керівниках, – як обмін «вигодами» для задоволення власних потреб.

Висновок про доцільність використання концептів концепції мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми в мотивації працівників підприємства в забезпеченні його діяльності зумовлений таким.

Мотивація персоналу підприємства є складним та багатоплановим процесом, що зумовлено результатами перебігу двох процесів та взаємозв'язком цих результатів:

внутрішнього - формування потреб працівника та його рішення про певні дії для їхнього задоволення у вигляді формування відповідних мотивів;

вплив на потреби працівника ззовні (стимулювання працівника) з метою їхнього використання для досягнення цілей діяльності підприємства.

Ці процеси різноспрямовані і взаємопов'язані, але вони не просто перебігають один паралельно іншому. Так, у перебігу цих процесів в забезпеченні діяльності підприємства відбувається його взаємодія з працівниками з приводу обміну вигодами та витратами (рис. 2).



Рис. 2. Взаємодія підприємства з працівниками

Складено автором

Працівники пропонують підприємству свою здатність до праці і розраховують отримати за її використання у певній формі вигоду, уявлення про яку працівник складає виходячи з власних потреб та мотивів до праці саме на цьому підприємстві, на конкретній посаді або на конкретній роботі.

Підприємство «орендує» здатність працівника до праці, пропонуючи йому вигоду у вигляді задоволення його потреб. Задоволення потреб підприємством залежить від його оцінки здатності конкретного

працівника до праці, її важливості для підприємства, міри гостроти потреби саме у такій здатності працівника до праці тощо.

Складність взаємодії підприємства та його працівників з приводу обміну вигодами значно посилюється в забезпеченні його діяльності, тому що:

убезпечення стосується всіх без винятків видів діяльності підприємства (наприклад, маркетингова діяльність випробовує відчутний вплив переважно виробничої діяльності тощо);

убезпечення за сучасних реалій перетворюється чи на найголовнішу мету діяльності підприємства. Навіть забезпечення фінансової стійкості до деякої міри набуває другорядного характеру (не дарма в економічній безпекології мікрорівня активізувалися дослідження безпекоорієнтованого управління підприємством).

Концепти теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми, які можуть бути корисними у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства і побудові відповідної системи мотивації, надано на рис. 3.

Яким чином зазначені концепти можуть бути використані у поясненні виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства?

У виконанні функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми йдеться, не стільки про соціальний, скільки про соціально-економічний обмін:

соціальний обмін свідчить про взаємодію між людьми у формі емоційної підтримки, уваги, розуміння та інших соціальних ресурсів;

економічний обмін свідчить про взаємодію між працівниками підприємства та уповноваженими ним посадовими особами у формі обміну вигодами, які отримує кожна зі сторін взаємодії.



Рис. 3. Використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні змісту функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства

Складено автором.

Соціально-економічний обмін у взаємодії працівників і підприємства щодо забезпечення його діяльності у дуже спрощеному вигляді можна описати схемою «давати і брати», що реалізується за узгодженості очікувань обох сторін, сприяння взаємній вигоді або задоволенню кожної сторони у взаємному обміні витратами та вигодами.

Отже, у зазначеній соціально-економічній взаємодії взаємодіють:

працівник як носій здатності до праці, що оцінює вигоди, які може отримати від здачі «в оренду» своєї здатності до праці у вигляді найсуттєвіших для нього потреб;

підприємство в особі посадових осіб, до компетенції яких входить ухвалення рішення брати чи брати здатність працівника до праці «в оренду».

Соціально-економічна взаємодія працівника та підприємства, зокрема у формуванні таких запитань з обох боків «чи вступати у таку взаємодію?», «чи продовжувати таку взаємодію?», «чи не доцільно припинити таку взаємодію?» базується на результатах оцінювання сторонами взаємодії вигоди від неї, в якій одним з основних оцінювальних параметрів є цінність отримуваної та використовуваної здатності працівника до праці. При цьому кожна зі сторін намагається досягти переважання свої вигоди від взаємодії над витратами на неї, по-різному розуміючи «нормальність» взаємодії. Так, підприємство вважає нормальним, якщо його вигоди від «оренди» здатності працівника до праці перевищують витрати на задоволення потреб працівника, а працівник – якщо вигоди від використання його здатності до праці у вигляді задоволення його потреб перевищують витрати використання здатності до праці. Тобто і підприємство, і працівники мають власне уявлення про цінність здатності працівника до праці.

Якщо обмін вигодами є еквівалентним з точки зору обох сторін взаємодії, то тоді кожна з них вважатиме раціональними витрати на взаємодію. Саме соціально-економічний обмін має становити підґрунтя виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

Отже, мотивація забезпечення діяльності підприємства здійснюється у вигляді взаємодії працівника та підприємства, в якій кожна сторона приносить певну цінність або ресурс, сподіваючись на взаємну вигоду від іншої сторони. Тоді мотив працівників до забезпечення діяльності підприємства слід тлумачити як позитивний результат взаємодії працівника та підприємства (в особі його керівництва або власників), за результатами якої кожна зі сторін взаємодії отримує вигоду: підприємство – посилення забезпечення, працівник – матеріальну (дохід) та моральну винагороду (ставлення до працівника з повагою визнання його цінності до підприємства, отримання працівником задоволення від виконаної роботи тощо).

Але такої взаємодії притаманна певна суперечливість: очікування підприємства як сторони взаємодії принципово відомі, а ось очікування працівників – частіше за все, маловідомі, адже декларовані очікування можуть мало відповідати прихованим реальним очікуванням. Так само має місце суперечливість сторін в очікуванні вигоди: кожна зі сторін має своє уявлення про вигоди від внеску, але ці очікування не завжди декларуються.

Тому в організації виконання функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства доцільно звернути увагу на когнітивні спотворення (когнітивні упередження, когнітивні ілюзії, англ. Cognitive bias) - відхилення у судженнях, можлива нелогічність, помилки мислення, розумові установки, які спрацьовують автоматично у людині при ухваленні рішень щодо різних сфер її життя [31].

Когнітивні спотворення є ключовою категорією теорії перспектив, положення якої пояснюють ірраціональні, нелогічні людські економічні вибори (Амос Натан Тверські, Деніель Канеман, 1972 р., Нобелівська премія з економіки у 2002 р. [32,33]). Ця ж теорія вважається однією з основоположних у поведінковій економіці [34].

По суті, когнітивні спотворення з обох сторін взаємодії (працівник – підприємство) спотворюють і власні уявлення, і уявлення сторони взаємодії про її вигоди та раціональність витрат на взаємодію:

працівник підприємства (реальний або потенційний) може створити свою суб'єктивну реальність, в якій оцінка його здатності до праці є високою і в обмін на яку у взаємодії з підприємством він розраховує отримати значні вигоди;

таку ж само суб'єктивну реальність одночасно можуть створити (навмисно або неусвідомлено) і працівники підприємства, в якій здатність працівника до праці має незначну цінність і, відповідно, розраховувати на значні вигоди в працівника немає підстав.

Когнітивні спотворення з обох сторін взаємодії зумовлюють недовіру до стимулів до праці, які застосовуються на тому іншому підприємстві у будь-якому виді його діяльності, і неефективність системи мотивації підприємства.

Врахування можливості когнітивних спотворень, їхнє розуміння та знання джерел може допомогти виявити їх у взаємодії працівника та підприємства та сприяти більш об'єктивному оцінюванню обох сторін вигод та витрат взаємодії.

Отже, використання концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми у поясненні сутності функції мотивації в управлінні забезпеченням його діяльності надає змогу посилити розуміння поведінки працівників підприємства у цьому виді діяльності у контексті взаємовигідного обміну здатності працівника до праці на певні вигоди, прийнятні і з позиції працівника, і з позиції підприємства. Адже ринкова модель економіки значною мірою спирається на організацію взаємодії, одним з видів якої є взаємодія працівника та підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зміст функції мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства пояснено як взаємовигідну взаємодію працівника і підприємства, в якій підприємство та працівник обмінюються вигодами, які для підприємства посилюють забезпеченість його діяльності, а працівник отримує вигоду від використання своєї здатності до праці, що є внеском до забезпечення діяльності підприємства у матеріальній та нематеріальній формі.

З використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми пояснено соціально-економічні ролі працівника (продавця здатності до праці) і підприємства («орендаря» здатності працівника до праці), сутність їхньої взаємодії, що базується на збалансованості уявлень працівника та підприємства про понесені витрати та отримувані вигоди у певних формах, і, відповідно, сформувані базові положення щодо побудови системи мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Надані теоретичні конструкції щодо мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства з використанням концептів теорій мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми підлягають операціоналізації, результатом якої є їхній перевід у практичну площину у вигляді сукупності відповідних інструментів, поєднання яких доцільно у вигляді моделей та механізмів мотивації забезпечення діяльності підприємства.

Література

1. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства : монографія. Лисичанськ : «КИТ-Л», 2015. 362 с.
2. Надольний М. Потреби. Філософський енциклопедичний словник. К. : Абрис, 2002. 742 с.
3. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка: електр. факс. наук. видання. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
4. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. №2. С. 30–36.
5. Рудь В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2019. 312 с.
6. Кравченко В. Мотивація як функція менеджменту. LivingFo. 31.05.2022. URL: <https://livingfo.com/motyvatyia-iak-funktsiia-menedzhmentu/>
7. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доп. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
8. Locke E. A, Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1990.
9. Баклицький І. О. Психологія праці: підручник. 2-е вид., перероб. і доп. К. : Знання, 2008. 655 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/530-psihtologiya-prats-baklitskiy-o.html>
10. Водоп'янов К. Г. Соціально-філософський аналіз мотиваційного процесу: можливості резонансного управління. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2009. Вип. 37. С. 112-122. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_37_11.pdf
11. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство: електр. журнал з ек. наук Мукачівського державного університету. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
12. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. 2-е вид., випр. та доп. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
13. Павлова І. І. Якісна характеристика видів мотивації персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2014. Вип. 36. С. 212–217.
14. Баксалова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6(1). С. 25–29.
15. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка: електр. факс. наук. видання. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
16. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка: електр. факс. наук. видання. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
17. Різновиди мотивації персоналу. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatyiyi-personalu>
18. Мотивація співробітників: значення, види, прийоми. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-pryyomy>
19. Медведева Г. Мотивація співробітників. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motyvaciya-spivrobitnykiv--poradi-yak-pidvishchiti-motyvaciyu-prikladi.html>
20. Курченко А. В., Левченко Ю. Г. Значення мотивації праці в діяльності підприємства та шляхи її підвищення. Вісник Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 19. С. 450–454. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
21. Мотивація персоналу. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/motyvatyia-personalu/>
22. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. / С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін. 2-ге вид., стереотипне. К. : ЦП «Компринт», 2018. 722 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3211339-dbf45e6-b91f-58228b70e2bb/content>

23. Що таке спонукання. RealLife. 05-10-2021. URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannia>
24. Daft Richard L. Management (with InfoTrac) (Available Titles Cengage NOW). 7th Ed. South-Western College Pub, 2004. 848 p.
25. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
26. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в соціологічному дискурсі. Український соціум. 2008. № 4. С. 49–62. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/10/49-62_no-4_vol-27_2008_UKR.pdf
27. Шелухін В. Концепція норм Дж. С. Колмена: мікро-макротеоретичні рамки та їх критичне прочитання. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Соціологія. 2016. №1(7). С. 24–25.
28. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. К. : Наш формат, 2021. 464 с.
29. Арон Р. Етапи розвитку соціологічної думки / пер. з фр. Г. Філіпчука. К. : Юніверс, 2004. 688 с.
30. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. 2nd Ed. London and N.Y. : Routledge Taylor & Francis Group, 2017. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/9780203792643_previewpdf.pdf
31. Haselton M. G., Nettle D., Andrews P. W. The evolution of cognitive bias. In book: The Handbook of Evolutionary Psychology / Editors David M. Buss. Hoboken, NJ, US: John Wiley&SonsInc., 2005. P. 724-746. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20(1).pdf)
32. Tversky Amos, Slovic Paul, Kahneman Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555p.
33. Tversky Amos, Kahneman Daniel. Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 1979. Vol. 47. № 2. P. 263-291.
34. Повод Т., Адвокатова Н. Поведінкова економіка: сутність та концептуалізація поняття. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. №2. С. 213-221.

References

1. Illiashenko O. V. Mekhanizmy systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva : monografiia. Lysychansk : «KYT-L», 2015. 362 s.
2. Nadolnyi M. Potreby. Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk. K. : Abrys, 2002. 742 s.
3. Shamanska O. I. Motyvatsiini chynnyky efektyvnoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi. efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2019. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf
4. Havlovska N., Rudnichenko Ye. Stymuliuvannia i motyvatsiia pratsivnykiv u konteksti innovatsiinoho rozvytku upravlynskykh system. Development Service Industry Management. 2023. №2. S. 30–36.
5. Ruliev V. A., Hutkevych S. O. Menedzhment: navch. posib. K. : TsUL, 2019. 312 s.
6. Kravchenko V. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu. LivingFo. 31.05.2022. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-iaak-funktsiia-menedzhmentu/>
7. Pryshchak M. D., Lesko O. Y. Psykholohiia upravlinnia v orhanizatsii : navch. posib. 2-he vyd., pererobl. i dop. Vinnytsia : VNTU, 2016. 150 s.
8. Locke E. A., Latham G. P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1990.
9. Baklytskyi I. O. Psykholohiia pratsi: pidruchnyk. 2-e vyd., pererob. i dop. K. : Znannia, 2008. 655 s. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/530-psykholohiia-pratsi-baklytskyi-o.html>
10. Vodopianov K. H. Sotsialno-filosofskiy analiz motyvatsiinoho protsesu: mozhlyvosti rezonansnoho upravlinnia. Humanitarnyi visnyk ZDIA. 2009. Vyp. 37. S. 112-122. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_37_11.pdf
11. Herasymenko A. Motyv, interesy, stymuly, stymuliuvannia yak osnovni katehorii, shcho rozkryvaiut sutnist motyvatsii pratsi. Ekonomika ta suspilstvo: elektr. zhurnal z ek. nauk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
12. Nykyforenko V. H. Upravlinnia personalom : navch. posib. 2-e vyd., vypr. ta dop. Odesa : Atlant, 2013. 275 s.
13. Pavlova I. I. Yakisna kharakterystyka vydiv motyvatsii personalu. Vcheni zapysky Universytetu «KROK». 2014. Vyp. 36. S. 212–217.
14. Baksalova O. M., Riabova A. O. Motyvatsiia yak funktsiia menedzhmentu v systemi zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia resursu robochoi syly personalu pidpriemstva. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2017. № 6(1). S. 25–29.
15. Vasiuta V. B., Bulbakha L. I. Motyvatsiia pratsi personalu na pidpriemstvi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2016. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>
16. Iliash O. I., Biriukova V. S., Koshova I. O. Motyvatsiia personalu: vid teorii do praktyky. Efektyvna ekonomika: elektr. fakh. nauk. vydannia. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054>
17. Riznovydy motyvatsii personalu. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyyi-personalu>
18. Motyvatsiia spivrobitnykiv: znachennia, vydy, pryomy. URL: <https://buduysvoe.com/publications/motyvaciya-spivrobitnykiv-znachennya-vydy-priyomy>
19. Medvedieva H. Motyvatsiia spivrobitnykiv. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/973-motivaciya-spivrobitnykiv-poradi-yak-pidvishchiti-motivaciyyu-prikladi.html>
20. Kurchenko A. V., Levchenko Yu. H. Znachennia motyvatsii pratsi v diialnosti pidpriemstva ta shliakhy yii pidvyshchennia. Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. 2018. Vyp. 19. S. 450–454. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/68.pdf
21. Motyvatsiia personalu. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/motyvatsiia-personalu/>
22. Ekonomika i pidpriemnytstvo, menedzhment : navch. posib. / S.M. Rohach, T.A. Hutsul, V.A. Tkachuk ta in. 2-he vyd., stereotypne. K. : TsP «Komprynt», 2018. 722 s. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d3211339-dbbf-45e6-b91f-58228b70e2bb/content>
23. Shcho take sponukannia. RealLife. 05-10-2021. URL: <https://real-life.kr.ua/termini/shcho-take-sponukannia>

24. Daft Richard L. Management (with InfoTrac) (Available Titles Cengage NOW). 7th Ed. South-Western College Pub, 2004. 848 r.
25. Efektyvni metody ta sposoby stymuliuvannia personalu. LivingFo. 09.04.2023. URL: <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
26. Tulenkov M. V. Orhanizatsiina vzaiemodiia v sotsiologichnomu dyskursi. Ukrainskyi sotsium. 2008. № 4. S. 49–62. URL: https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2008/10/49-62_no-4_vol-27_2008_UKR.pdf
27. Shelukhin V. Kontseptsiiia norm Dzh. S. Kolmena: mikro-makroteoretychni ramky ta yikh krytychne prochyttannia. Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka. Sotsiologhiia. 2016. №1(7). S. 24–25.
28. Taler R. Povedinkova ekonomika. Chomu liudy diut irratsionalno i yak otrymaty z toho vyhodu. K. : Nash format, 2021. 464 s.
29. Aron R. Etapy rozvytku sotsiologichnoi dumky / per. z fr. H. Filipchuka. K. : Yunivers, 2004. 688 s.
30. Blau P. M. Exchange and Power in Social Life. 2nd Ed. London and N.Y. : Routledge Taylor & Francis Group, 2017. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/9780203792643_previewpdf.pdf
31. Haselton M. G., Nettle D., Andrews P. W. The evolution of cognitive bias. In book: The Handbook of Evolutionary Psychology / Editors David M. Buss. Hoboken, NJ, US: John Wiley&SonsInc., 2005. R. 724–746. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/2005_HEP_Haselton%20(1).pdf)
32. Tversky Amos, Slovic Paul, Kahneman Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge : Cambridge University Press, 1982. 555p.
33. Tversky Amos, Kahneman Daniel. Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 1979. Vol. 47. № 2. P. 263–291.
34. Povod T., Advokatova N. Povedinkova ekonomika: sutnist ta kontseptualizatsiia poniattia. Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia: Ekonomika, 2020. №2. S. 213–221.

УДК 69.001.57

JEL classification: L74, G32, D80

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(13\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(13))

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

КОРБУТ Сергій

здобувач PhD

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0008-3731-1423>sergey.korbut18@gmail.com

Забезпечення економічної безпеки підприємства як процес становить собою зміст відносно нового виду діяльності підприємства – безпекозабезпечувальної, управління якою ґрунтується на врахуванні, перш за все, особливостей економічної діяльності підприємства. У статті розглянуто характерні риси будівельної галузі, особливості будівельної продукції, що є прямим, корисним результатом виробничої діяльності будівельних підприємств, та особливості їхньої діяльності (великий обсяг та значне різноманіття будівельних робіт, розмаїття видів та об'єктів будівництва, велика тривалість будівельного процесу та ін.). Відмінною рисою діяльності будівельних підприємств є виконання ними різних функцій, що визначає їхній правовий статус у створенні будівельної продукції, певною мірою закріплений в чинному законодавстві України (замовник, забудовник, девелопер, підрядник, інвестор). Статус суб'єкта господарювання у будівництві визначає всі аспекти його діяльності – від фінансування будівельних робіт на об'єкті до міри та виду відповідальності за результати діяльності і відповідно впливає на підходи до забезпечення економічної безпеки. Яскраво вираженою особливістю діяльності будівельних підприємств є множинність джерел фінансування об'єкта, що зумовлено його призначенням (промисловий об'єкт, об'єкт соціальної інфраструктури або житловий будинок), правовим статусом будівельного підприємства та необхідністю залучення позикового (боргового) фінансування, яке є джерелом загроз діяльності будівельних підприємств. В діяльності будівельних підприємств мають місце проблемні ситуації та завдання, що виникли під впливом глобальних та локальних викликів і потребують якомога швидкого вирішення найближчим часом. Проблемним ситуаціям та завданням притаманна спільна риса – ймовірність трансформації у конкретні загрози діяльності будівельних підприємств, що є високою за наявності низки умов та обставин, зокрема за відсутності необхідної уваги власників та керівників будівельних підприємств до вирішення проблемних ситуацій та завдань.

Ключові слова: будівельні підприємства, особливості (будівельної галузі, будівельної продукції, діяльності будівельних підприємств), економічна безпека, безпекозабезпечувальна діяльність.

FEATURES OF ACTIVITY OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY

KORBUT Sergiy

Khmelnytskyi National University

Ensuring the economic security of an enterprise as a process represents a relatively new type of enterprise activity - security-providing, the management of which is based on taking into account, first of all, the specific features of the economic activities of the enterprise. The article discusses the characteristic features of the construction industry, the specifics of construction products that are a direct, useful result of the production activities of construction enterprises, and the peculiarities of the activities of construction enterprises (large volume and significant variety of construction works, diversity of types and objects of construction, long duration of the construction process, etc.). The distinguishing feature of construction companies is their performance of various functions, which determine their legal status in the creation of construction products, somewhat enshrined in the current legislation of Ukraine (customer, developer, contractor, investor). The status of a business entity in construction determines all aspects of its activities - from funding construction works at the site to the extent and type of responsibility for the results of the activities and accordingly affects approaches to ensuring economic security. The distinct feature of construction companies' activities is the multitude of sources of funding for a project, which is determined by its purpose (industrial facility, social infrastructure object, or residential building), the legal status of the construction company, and the necessity of attracting loan (debt) financing, which is a source of risks to the construction companies' operations. In the activities of construction companies, there are problematic situations and tasks that arise due to global and local challenges and require quick resolution as soon as possible. Problematic situations and tasks share a common feature - the likelihood of transforming into specific threats to the activities of construction companies, which is high due to a number of conditions and circumstances, particularly the lack of necessary attention from owners and managers of construction companies to addressing problematic situations and tasks.

Key words: construction companies, features (construction industry, construction products, activities of construction companies), economic security, security activities.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 03.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Останнім часом все більшої актуальності в діяльності підприємств з будь-яким видом економічної діяльності набуває наявність такої умови як економічна безпека, яка є тією нагальною необхідною обставиною, за якої за рівності інших різних умов можлива стабільна та результативна діяльність підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства як процес з позиції захисного підходу, основного в економічній безпекології, становить собою розроблення та реалізацію комплексу взаємопов'язаних різноманітних дій, спрямованих на усунення, попередження, гальмування реалізації комплементарної сукупності загроз стану підприємства або його діяльності з метою недопущення змін негативного характеру або подолання їхніх наслідків. Результатом цього процесу є забезпечення економічної безпеки підприємства – поява в підприємства такої характеристики як захищеність, яка описує міру його стійкості до виникнення змін негативного характеру в його стані або діяльності через реалізацію загроз, можливості запобігти змінам або зменшити їхній масштаб та локалізацію, попередити, відтермінувати або уповільнити розвиток загроз.

Забезпечення економічної безпеки підприємства як процес становить собою зміст відносно нового виду діяльності підприємства – безпекозабезпечувальної, змістом якої є розроблення сукупності взаємопов'язаних і взаємозумовлених дій, усвідомлене та скоординоване виконання яких визначається потребою убезпечення діяльності підприємства настільки, наскільки це дозволяють умови, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Як і будь-які види діяльності підприємства (маркетингова, фінансова, виробнича, кадрова тощо), безпекозабезпечувальна діяльність є об'єктом управління, яке становить собою певним чином організовану та скоординовану реалізацію загальносистемних функцій системи «підприємство», загальних функцій управління та виконання сукупності дій у функціональних підсистемах підприємства, яку мають здійснювати відповідним чином підготовлені та вмотивовані керівники та працівники підприємства (з урахуванням позиції його власників).

Управління безпекозабезпечувальною діяльністю підприємства ґрунтується на врахуванні, перш за все, особливостей економічної діяльності підприємства. Види економічної діяльності підприємства надзвичайно різноманітні і без врахування їхньої особливостей організувати управління підприємством та видами його діяльності практично неможливо. Однією з базових галузей національної економіки України є будівельна, де здійснюється виробництво будівельної продукції або послуг у великому масштабі за допомогою механізації та автоматизації виробничих та обслуговуючих процесів [1, с. 41]. Результати аналізу особливостей галузі, створення будівельної продукції та діяльності будівельних підприємств надають змогу наповнити конкретним змістом безпекозабезпечувальну діяльність підприємств, виявити проблемні ситуації та завдання, що виникають внаслідок реалізації загроз і потребують вирішення найближчим часом шляхом внесення технологічних та організаційних змін до діяльності будівельних підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження діяльності будівельних підприємств, опис та аналіз її особливостей є темою численних наукових публікацій (наприклад, [2-12 та ін.]). У наявних наукових публікаціях при всій повазі до наданих вагомих результатів дослідження доцільно відзначити таке. По-перше, увагу в них, причому обґрунтовану, приділено певному аспектові діяльності будівельних підприємств, що дозволило авторам зосередити увагу на вибраному аспектові та отримати ґрунтовні результати. По-друге, у наявних публікаціях практично слабо виражений контекст дослідження діяльності будівельних підприємств, який визначає мету та підходи до її пізнання.

У наш час нагальною проблемою вітчизняних підприємств з будь-яким видом діяльності, у тому числі і будівельних підприємств, є забезпечення економічної безпеки. Тому дослідження діяльності будівельних підприємств, зокрема управління ними (оцінювання підготовлюваних управлінських рішень у контексті впливу на розвиток реальних загроз діяльності підприємства та перетворення потенційних загроз на реальні) в контексті саме забезпечення економічної безпеки є дуже актуальним. Погляд на особливості діяльності будівельних підприємств в контексті забезпечення їхньої економічної безпеки сприятиме досягненню її прийнятного рівня за наявних умов бізнес-середовища та можливостей підприємств цієї галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз особливостей діяльності будівельних підприємств в контексті забезпечення їхньої економічної безпеки

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Призначенням будівельної галузі є створення матеріальної бази неухильного поступового розвитку не лише національної економіки (всіх галузей матеріального виробництва), забезпечення зростання економічного потенціалу держави, а й її соціальної сфери – однієї з найважливіших у функціонуванні суспільства. Види будівництва, що здійснюються на підприємствах галузі, перелічено у статті 1 Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності»: будівництво; реконструкція; реставрація; капітальний ремонт об'єкта будівництва [13]. Будівництво як вид економічної діяльності внесено до Національного класифікатора України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (КВЕД), який набув чинності після прийняття наказу Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457 [14].

Будівництво за КВЕД-2010 належить до секції F, яка включає загальні та спеціалізовані роботи з будівництва будівель і споруд: нове будівництво (промислових об'єктів, інженерних споруд, цілісних житлових комплексів, офісних, громадських і комунальних або сільськогосподарських будівель), ремонтні роботи, розширення та реконструкцію, будівництво тимчасових об'єктів, ремонт будівель і земляні роботи [15].

Будівництву як і кожній галузі національної економіки притаманна низка властивих лише йому характерних рис, що визначають його внесок до загальнодержавних економічних результатів (рис. 1).

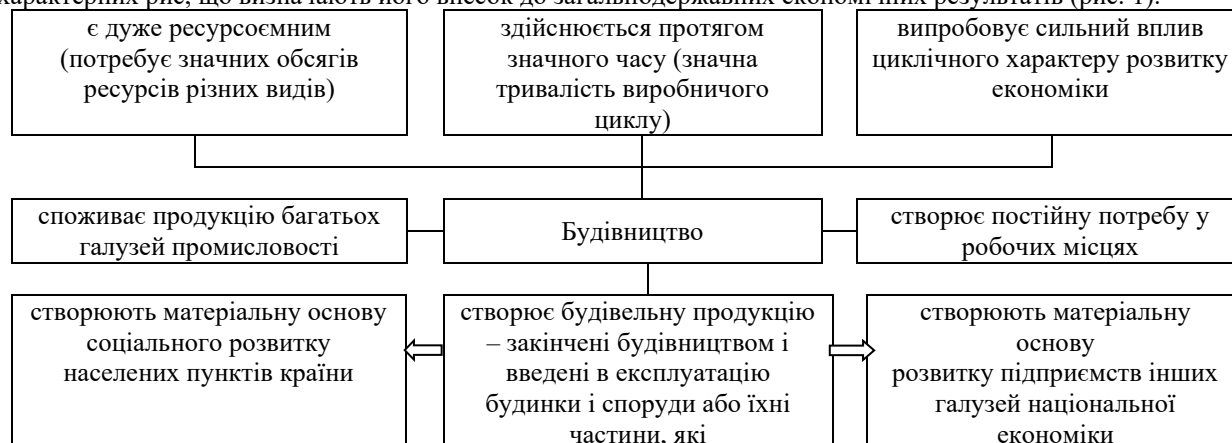


Рис. 1. Особливості будівельної галузі

Складено за результатами узагальнення [2-7].

Протягом багатьох років в Україні мали місце неоднозначно оцінювані тенденції у будівельній галузі, серед яких яскраво вираженими та динамічними є такі як хвилюподібність процесу формування фінансового результату, явна нестача інвестицій, суттєвий вплив інфляції (в жодній іншій галузі вплив інфляції не має такої інтенсивності), регіональні диспропорції. Результатом будівництва є будівельна продукція - частина суспільного продукту, прямий, корисний результат виробничої діяльності будівельних підприємств у вигляді закінчених будівництвом і введених в експлуатацію будинків, споруд або їхніх частин (матеріальні активи), які використовуються в різних галузях національної економіки при створенні їхньої продукції або у забезпеченні потреб матеріального характеру у соціальній сфері, а також виконуваних робіт зі створення об'єктів (монтажні та спеціальні роботи) та з підтримки цих об'єктів у робочому стані (реконструкція, капітальний ремонт будинків, споруд або їхніх частин) [16]. Термін «будівельна продукція» має правове закріплення в Законі України «Про надання будівельної продукції на ринку» в такий спосіб: будь-який матеріал, виріб або комплект, що виробляється та вводиться в обіг для застосування протягом тривалого часу в будівлі або споруді, показники якого впливають на показники будівлі або споруди, пов'язані з основними вимогами до них [17].

Як і будь-якій продукції, будівельній продукції притаманна низка особливостей (рис. 2).

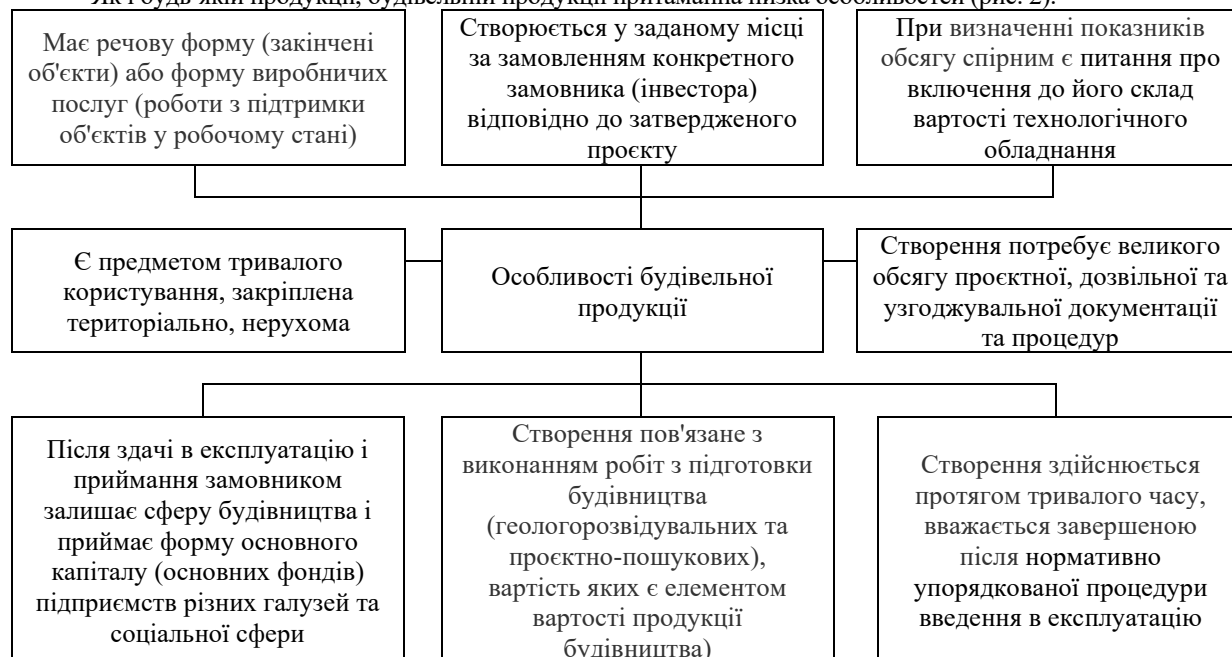


Рис. 2. Особливості будівельної продукції

Складено за результатами узагальнення [16, 18, 19].

До головних характеристик будівельної продукції належать закріпленість, нерухомість, капиталомісткість, матеріалоемність, значна тривалість створення й експлуатації. Саме ці характеристики будівельної продукції визначають характер відносин учасників її створення та обігу як товару, особливості діяльності будівельних підприємств при здійсненні ними всіх видів діяльності (виробничої, маркетингової, кадрової, безпекозабезпечувальної, інноваційної тощо) і зрештою забезпечення їхньої економічної безпеки.

Великий обсяг та значне різноманіття будівельних робіт, розмаїття видів та об'єктів будівництва, велика тривалість будівельного процесу, особливості будівельної продукції зумовлюють особливості діяльності будівельних підприємств (рис. 3).



Рис. 3. Особливості діяльності будівельних підприємств

Складено з використанням [9, 10, 12, 20, 21, 22, 23]

Суб'єкти господарювання, що здійснюють будівельну діяльність, можуть виконувати різні функції, що визначає їхній статус у створенні будівельної продукції. За сукупністю виконуваних функцій будівельні підприємства можуть мати статус забудовника, замовника, інвестора, підрядника, девелопера, субпідрядника тощо (табл. 1). Статус суб'єкта господарювання у будівництві визначає всі аспекти його діяльності – від фінансування будівельних робіт на об'єкті, міри та виду відповідальності за результати діяльності до використовуваних підходів до забезпечення економічної безпеки.

Таблиця 1

Статус суб'єктів господарювання, що здійснюють будівельну діяльність

Статус	Особливості статусу
Проектувальник	Юридична особа, у штаті якої є працівники, що згідно із законодавством одержали кваліфікаційний сертифікат, який підтверджує спроможність виконання робіт щодо об'єктів відповідного класу наслідків (фізична особа, яка теж має такий кваліфікаційний сертифікат, залучається нечасто) [26]
Забудовник	Юридична або фізична особа, що вирішує питання про будівництво об'єкта у визначеному місці, має намір зайнятися будівництвом, отримала право на певну земельну ділянку для забудови та виконує необхідні дії для здійснення забудови, капітального ремонту, монтажних робіт, внесення до готового об'єкта змін, які вимагають дозволу [24, 27]
Замовник	Юридична чи фізична особа, яка має у власності чи користуванні одну чи декілька земельних ділянок або у власності чи управлінні будівлю/споруду і має намір щодо виконання підготовчих та/або будівельних робіт [13], замовляє будівництво об'єкта від підрядника або будівельної організації. Замовник зобов'язаний надати підряднику відповідний майданчик для проведення робіт, всі необхідні дозволи та документи, які потрібні для законного проведення будівельних робіт. Якщо проектна документація не входить до обов'язків підрядника, замовник має надати затверджену проектну документацію [28]
Інвестор	Юридична чи фізична особа, яка здійснює прямі капіталовкладення у будівництво [29]
Девелопер	Юридична особа, яка на підставі договору, укладеного із замовником будівництва, забезпечує організацію та/або фінансування (інвестування) будівництва об'єкта відповідно до законодавства [30], не лише здійснює будівництво об'єкта, але також виступає як інвестор і продає готовий об'єкт або розробляє проект для подальшого будівництва
Підрядник	Юридична особа, яка укладає договір підряду (контракт) на будівництво (проектування) об'єктів, відповідно до визначених у ньому умов виконує передбачені договором підряду (контрактом) роботи і передає їх замовникові [31], виконує будівельні роботи на підставі угоди про підписання підряду з замовником. Підрядник зобов'язується виконати роботи за завданням замовника на свій ризик, відповідає за якість виконання робіт, дотримання технічних та будівельних стандартів, має завершити роботи і здати готовий об'єкт замовнику у встановлений договором строк [28]
Субпідрядник	Суб'єкт господарювання, який залучається підрядником до виконання частини або всіх робіт за договором підряду з метою використання спеціалізованих навичок та ресурсів субпідрядників (якщо інше не передбачено умовами договору). За якість та строки виконання робіт субпідрядником несе відповідальність підрядник [28]

Складено автором.

В чинному законодавстві України певною мірою закріплено правовий статус учасників будівництва – замовників, девелоперів, підрядників тощо.

До 2017 р. у нормативно-правових документах офіційно використовувався термін «забудовник/замовник». В Законі України «Про архітектурну діяльність» у 2017 р. термін «замовник/забудовник» замінено терміном «замовник» згідно із Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» від 17.02.2011 № 3038-VI [24]. Таким чином, після 2017 р. поняття «замовник» та «забудовник» у законодавстві України використовуються як взаємопов'язані, але не тотожні.

Незважаючи на широке коло обов'язків забудовника та його роль у будівництві, статус забудовника юридичного визначення не має. Навіть у Законі України «Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю» від 19.06.2003 № 978-IV, де термін «забудовник» згадується 180 разів, його зміст не визначено. Лише у статті 4 Закону зазначено, що забудовником може бути особа, яка згідно із законодавством має право на виконання функцій замовника будівництва для спорудження об'єктів будівництва та уклала договір з управителем [25].

На відзнаку від статусу «забудовник» статус «замовник» має юридичне визначення: за Законом України «Про регулювання містобудівної діяльності» (стаття 1) – це фізична чи юридична особа, яка має у власності чи користуванні одну чи декілька земельних ділянок або у власності чи управлінні будівлю/споруду, і має намір щодо виконання підготовчих та/або будівельних робіт [13].

Отже, статуси будівельного підприємства за змістом дотепер остаточно не розмежовано (йдеться, наприклад, про статуси учасників будівництва «замовник», «інвестор» та «забудовник»). Відсутність остаточного розмежування статусів учасників будівництва зумовлена неоднозначністю статусу замовника, інвестора та забудовника, який залежить від низки обставин: прав на земельну ділянку, де має споруджуватися об'єкт, джерела фінансування будівництва об'єкта, суб'єкта виконання будівельних робіт, суб'єкта набуття права власності на нього в установленому порядку. Саме тому в одних випадках забудовник є одночасно інвестором, а в інших замовник має статус забудовника.

Економічна діяльність суб'єктів господарювання, пов'язана із створенням об'єктів будівництва, підлягає ліцензуванню, тобто фізичні та юридичні особи, що мають намір здійснювати будівельну діяльність, повинні оформити ліцензію, яка існує у вигляді запису в Єдиному реєстрі (документ), яка дозволяє здійснювати діяльність, пов'язану з будівництвом об'єктів із середніми та значними наслідками (на об'єкти класу СС2 і СС2+С3). Без ліцензії можуть виконуватися будівельні роботи лише класу наслідків СС1 на невеликих будівельних об'єктах (навіси чи накриття, альтанки, намети, сходи, естакади, теплиці, гаражі, а також свердловини, криниці, вбиральні, паркани, відкриті басейни (без накриття чи із ним), погребі, ганки, малі архітектурні форми для здійснення підприємницької діяльності, дороги в сільських населених пунктах, ремонтні роботи тощо) [32, 33].

Яскраво вираженою особливістю діяльності будівельних підприємств і забезпечення їхньої економічної безпеки є множинність джерел фінансування об'єкта, що зумовлено його призначенням (промисловий об'єкт, об'єкт соціальної інфраструктури або житловий будинок) і, відповідно, замовником (забудовником) (табл. 2).

Таблиця 2

Джерела фінансування об'єкта будівництва

Об'єкти	Джерела фінансування
Об'єкти промислового будівництва	Власні кошти замовника (забудовника), кошти інвесторів, банків, кошти державного та місцевих бюджетів
Об'єкти соціально-побутової та соціально-культурної інфраструктури	Кошти державного та місцевих бюджетів
Житлові об'єкти	Кошти від фізичних та юридичних осіб, що залучаються через: фонди фінансування будівництва (ФФБ) – кошти, передані управителю ФФБ в управління (банк або інша фінансова установа)
	фонди операцій із нерухомістю (ФОН) – кошти, отримані управителем ФОН в управління, а також нерухомість й інше майно, майнові права та доходи, набуті від управління цими коштами, у тому числі майнові права та права вимоги, набуті за договорами про участь у фонді фінансування будівництва
	випуск безпроцентних (цільових) облігацій, що не передбачають процентного доходу, не залежать від цінних коливань на ринку, випуск яких регламентується НКЦПФР
	інститути спільного інвестування (ІСІ) – корпоративний або пайовий фонд (форма колективного інвестування), в якому засоби учасників об'єднуються й інвестуються управляючою компанією в різні активи з метою отримання доходу інвесторами
	форвардний контракт – стандартизований цивільно-правовий договір, за яким продавець зобов'язується у майбутньому в установленний строк передати базовий актив у власність покупця на визначених умовах, а покупець зобов'язується прийняти в установленний строк базовий актив і сплатити за нього ціну, визначену таким договором.

Складено за результатами узагальнення [34-44].

Будівельні підприємства є споживачами продукції багатьох галузей промисловості, завдяки чому на етапах поживлення (підйому) та піднесення (зростання) економічного циклу (як загального, та і

будівельного) отримують реальну можливість активного розвитку численні види діяльності не лише у матеріальній сфері (виробництво будівельних матеріалів, обладнання та скла, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, деревообробна промисловість, транспорт, енергетика) (кожне створене робоче місце в будівництві, за даними [45], створює 6-7 нових робочих місць у суміжних галузях), а й у фінансовій сфері – іпотечне кредитування та фінансовий лізинг.

Особливо гострою потребою підприємств будівельної галузі є потреба у фінансових ресурсах для безперервного ведення операційної діяльності. На відзнаку від підприємств з іншими видами економічної діяльності в будівельних підприємствах для спорудження об'єкта будівництва, особливо з тривалим терміном будівельних процесів, завжди недостатньо власних коштів (нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування) для покриття усіх затрат, пов'язаних із повним циклом будівельних робіт, що зумовлено великими витратами будівельників на будівництво об'єктів, тривалим фінансовим циклом, нестачею в будівельних підприємствах достатнього обсягу власних коштів для реалізації проєктів та складністю залучення коштів. Саме тому будівельні підприємства (переважною мірою ті, що будують споруди і проводять спеціалізовані будівельні роботи) активно удаються до позикового (боргового) фінансування діяльності, сподіваючись закрити боргові зобов'язання за короткостроковими та довгостроковими кредитами перед банками після остаточного розрахунку замовників (забудовників) за прийнятий в експлуатацію об'єкт.

Проте банки неохоче кредитують будівництво, що пов'язано зі значними ризиками будівельної галузі, недостатньо високою платіжною дисципліною будівельників (так, у кредитному портфелі спеціалізованих будівельних підприємств частка непрацюючих кредитів до війни перевищувала 80%, а у підприємств, що зводять будівлі, 40%) та недосконалістю банківських технологій кредитування [8]. Залучення позикового (боргового) фінансування діяльності є джерелом загроз діяльності будівельних підприємств.

Будівництво є потужним працедавцем, оскільки створює нові робочі місця (хоча і хвилюючись): потреба у робочих руках на будівельних підприємствах є завжди. У передвоєнні роки максимальна чисельність зайнятих у будівництві спостерігалася у 2012 р., а потім чисельність зайнятих зменшувалася, залишаючись на рівні $\pm 4\%$ від загальної кількості зайнятих у національній економіці.

Діяльність будівельних підприємств у наш час відбувається не лише у середовищі глобальних викликів та локальних викликів, притаманних національній економіці, а й локальних викликів, що вже набули стійкого характеру у вітчизняній будівельній галузі: економічні та фінансові проблеми: низький попит на будівельну продукцію, неефективність інвестицій, високі відсоткові ставки, недостатність кредитних ресурсів, високі витрати на сировину, енергію, паливо, інфляція; технічні та технологічні проблеми: застарілість та зношеність техніки, недостатня інноваційність обладнання, транспорту, технологій, низький рівень енергоефективності будівельної продукції та автоматизації будівельних процесів [46, с. 114].

Проаналізовані особливості будівельної галузі, будівельної продукції та діяльності будівельних підприємств надають змогу наповнити конкретним змістом вплив глобальних та підсилюючих їх локальних викликів на підприємства галузі. У такому випадку вплив глобальних та підсилюючих їх локальних викликів спричиняє виникнення притаманних будівельним підприємствам національної економіки проблемних ситуацій та завдань, що потребують вирішення найближчим часом шляхом внесення технологічних та організаційних змін до їхньої діяльності, які суттєвим чином визначають характер діяльності, економічну поведінку, управління підприємствами галузі та забезпечення їхньої економічної безпеки.

Проблемні ситуації та завдання, що виникли під впливом глобальних та локальних викликів і потребують якомога швидкого вирішення найближчим часом на підприємствах будівельної галузі, надано на рис. 4.

Наслідки зволікання, відтермінування або відкладання на невизначений термін вирішення наданих на рис. 4 проблемних ситуацій та завдань різноманітні за характером, масштабом та особливостями. Ці наслідки залежать від статусу будівельного підприємства, виду об'єкта будівництва, його фінансування тощо. До найбільш серйозних з них належать втрата довіри до підприємства не лише замовників, а й працівників і, відповідно, зменшення портфеля замовлень, простої техніки, поява та зростання збитків, втрата позиції на ринку будівельної продукції. Їхнє усунення потребує значних інвестицій, робочої сили та часу. Наданим на рис. 4 проблемним ситуаціям та завданням будівельних підприємств притаманна спільна риса – ймовірність трансформації у конкретні загрози їхній діяльності, що є високою за наявності низки умов та обставин, зокрема за відсутності необхідної уваги власників та керівників до вирішення проблемних ситуацій та завдань.

Ймовірність трансформації глобальних та локальних викликів у конкретні загрози діяльності будівельних підприємств надзвичайно актуалізує безпекозабезпечувальну діяльність підприємства, метою якої є забезпечення його діяльності (забезпечення її економічної безпеки). Убезпечення діяльності сьогодні є метою управління підприємством з будь-яким видом економічної діяльності, яка за значущістю у низці випадків випереджає мету отримання прибутку [50-51]. У післявоєнному відновленні України будівельна галузь набуває критичної важливості, що зумовлює посилену увагу до діяльності кожного будівельного підприємства, яка має бути тією чи іншою мірою захищеною від реалізації різноманітних загроз.

Чим швидше керівництво та власники будівельного підприємства усвідомлять ризик трансформації глобальних та локальних викликів у конкретні загрози його діяльності і, відповідно, намагатимуться запобігти цьому за допомогою вживання певних превентивних заходів, тим на більш ранніх етапах виникає

можливість перервати ланцюг «глобальний виклик → проблеми та завдання, що виникають → їхнє перетворення на загрози діяльності → формування загрози → реалізація загрози → наслідки реалізації загрози».



Рис. 4. Проблемні ситуації та завдання будівельних підприємств, що виникли під впливом глобальних та локальних викликів

Складено з використанням [6, 9, 10, 20, 24, 47-49].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Однією з базових галузей національної економіки України є будівельна, де пошук шляхів, підходів та способів має виходити з врахування особливостей галузі, створення будівельної продукції та діяльності будівельних підприємств.

Результати аналізу особливостей будівельної галузі, будівельної продукції та діяльності будівельних підприємств надають змогу виявити проблемні ситуації та завдання, що потребують вирішення найближчим часом шляхом внесення технологічних та організаційних змін, і наповнити конкретним змістом безпекозабезпечувальну діяльність будівельних підприємств. Виявленим проблемним ситуаціям та завданням будівельних підприємств притаманна спільна риса – ймовірність трансформації у конкретні загрози їхній діяльності, що актуалізує безпекозабезпечувальну діяльність підприємств, метою якої є убезпечення їхньої діяльності або забезпечення її економічної безпеки.

Література

1. Термінологічний словник-довідник з будівництва та архітектури / Р.А. Шмиг, В.М. Боярчук, І.М. Добрянський, В.М. Барабаш; за заг. ред. Р.А.Шмига. Львів, 2010. 222 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shmyh_Roman/Terminolohichniy_slovnnyk-dovidnyk_z_budivnytstva_ta_arkhitektury.pdf.
2. Герасименко В. М. Структура та динаміка розвитку будівельної галузі України. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 21. С. 167–171. URL: http://www.bsos.in.ua/journals/2017/21_2017/35.pdf.
3. Паламарчук О. М. Петришина С. В. Будівельна галузь України: стан та прогнози. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/2497-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2410-1-10-20230703.pdf>.
4. Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 66–73. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/158397/09-Latusheva.pdf?sequence=1>.
5. Адамська І. Сучасний стан й тенденції розвитку будівельної галузі України. Галицький

- економічний вісник. 2019. № 5. С. 7–15. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB_2019v60n5_Adamska_I-Current_state_and_trends_of_7-15.pdf.
6. Білецький І. Будівельна галузь України: наслідки пандемії та перспективи подальшого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. №3. С. 295–302. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2021_r03_a40.pdf.
 7. Кавун В. А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку будівельної галузі України. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/99.pdf>.
 8. Івахненко І. С. Перспективи використання сучасних механізмів фінансування будівництва. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/253-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-241-1-10-20210506.pdf>.
 9. Мамонов К. А., Величко В. А., Грицьков Є. В. Особливості функціонування будівельних підприємств: стан, напрями трансформації, проблемні аспекти. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 385–391. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>.
 10. Метеленко Н. Г. Проблеми та орієнтири розвитку підприємств будівельної галузі в сучасних умовах господарювання. Review of transport economics and management. 2020. №4(20). С. 92–97. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228747>.
 11. Овсієнко Н. Особливості маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-26>.
 12. Романенко О. В., Алавердян Л. М. Огляд стану та оцінка потенціалу будівельної галузі України. Ефективна економіка: електр. наук. фах. вид. 2020. №. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7770>
 13. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.
 14. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 № 457. URL : <http://bit.ly/3qSH32D>.
 15. КВЕД-2010. Секція F. Будівництво. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10_F.html
 16. Будівельна продукція. URL: <https://jobs.ua/professions/deloproizvodstvo/1711>.
 17. Про надання будівельної продукції на ринку : Закон України від 02.09.2020 № 850-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text>.
 18. Поняття будівельної продукції і завдання її статистичного вивчення. URL: <https://studcon.org/ponyattya-budivelnoyi-produkciyi-i-zavdannya-yiyi-statystychnogo-vyvchennya>.
 19. Перелік категорій будівельної продукції : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021. № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2021-%D0%BF#Text>.
 20. Брунько П. В. Особливості діяльності підприємств будівельної галузі. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. №8 (171). С. 151–155. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/frvu_2015_8_36.pdf.
 21. Брунько П. В. Теоретичні засади фінансування будівельних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 17. С. 66–73. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2015/14.pdf.
 22. Якушев О. В., Білан Є. В. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. Економіка і організація управління. 2024. № 2(54). С. 134–142. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/16139-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-32122-1-10-20240905.pdf>.
 23. Demydenko S., Demydenko V. Assessment of impact factors affecting enterprise performance in the ukrainian building construction sector. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice 2021. №2(37) С. 142–150. URL: <https://fkdn.net.ua/index.php/fkd/article/view/3203/3186>.
 24. Сергієнко М. Підрядник, забудовник, девелопер – основні поняття в будівництві. URL: <https://dom.ria.com/uk/articles/podryadchik-zastrojshchik-developer-osnovnye-ponyatiya-v-stroitelst-173525.html>
 25. Про фінансово-кредитні механізми і управління майном при будівництві житла та операціях з нерухомістю : Закон України від 19.06.2003 № 978-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15#Text>.
 26. Вимоги до вибору проєктувальників (ГПП, ГАП). URL: <https://dergbud.org.ua/lectur/317-vymogy-do-vybory-proektyvalnykiv.html>.
 27. Забудовник. URL: <https://tehpassport.com.ua/ua/terminy/zabudovnyk/#:~:text=>
 28. Субпідряд в процесі будівництва: договірне забезпечення та послуги юриста: URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11458>.
 29. Хто такий інвестор? URL: <https://ffin.ua/blog/articles/investopediia/post/khto-takyi-investor>.
 30. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому : Закон України від 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text>.

31. Про порядок передачі права на завершення припинених будівництвом об'єктів житла : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2000 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2000-%D0%BF#Text>.
32. Про затвердження переліку будівельних робіт, які не потребують документів, що дають право на їх виконання, та після закінчення яких об'єкт не підлягає прийняттю в експлуатацію : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.06.2017 № 406 (із змінами від 31.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/406-2017-%D0%BF>.
33. Перелік будівельних робіт, які не підлягають ліцензуванню. URL: <https://legaid.ua/ua/perelik-budivelnih-robot-yaki-ne-pidlyagayut-licenzuvannu/#:~:text=>.
34. Желізняк К. Механізми фінансування будівництва. URL: <https://artius.ua/novini/statti/mechanizmi-finansuvannya-budivnitstva.html>.
35. Небава М. І., Ткачук Л. М. Управління регіональним розвитком : електр. навч. посіб. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_regionalnym_rozvytkom/7_2.html.
36. Данилишин Б. М., Куценко В. І. Культурно-освітня сфера як соціальна база підтримки ринкової трансформації в Україні (питання теорії і практики). К. : РВПС України НАН України, 1999. 122 с.
37. Вознюк М. А., Садов'як М. С. Сучасні особливості інвестування сфери житлового будівництва. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 2 (118). С. 57–60. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20162\(118\)/sep20162\(118\)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf).
38. Возняк Г. В. Сучасні механізми фінансування будівництва житла в Україні: проблеми та шляхи вирішення. Бізнес Інформ. 2019. №8. С. 111–116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-8_0-pages-111_116.pdf.
39. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
40. Схеми фінансування будівництва житла в Києві: мода на форварди. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/05/10/33526794>.
41. Юркевич О. М. Розвиток форм фінансування житлового будівництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 21. С. 30–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/9.pdf.
42. Інвестування в будівництво. Форвардний контракт (безпечність такого механізму). URL: <https://legal-way.com.ua/articles/investuvannya-v-budivnytstvo-forvardnyj-kontrakt-bezpechnist-takogo-mehanizmu/#:~:text=>.
43. Форвардні контракти в житловому будівництві: юридичні моменти купівлі квартири в новобудові. URL: https://protocol.ua/ua/forvardni_kontrakti_v_gitlovomu_budivnitstvi_yuridichni_momenti_dogovoru_kupivli_kvartiri_v_novobudovi/.
44. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
45. Настич І. Нестача рук для відбудови: що відбувається на ринку праці в будівельній сфері. 2023. URL: https://propertytimes.com.ua/management/nestacha_ruk_dlya_vidbudovi_scho_vidbuvaetsya_na_rinku_pratsi_v_budivelnij_sferi.
46. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146–151.
47. Бенч Н. Брак кадрів, дефіцит будматеріалів: головні виклики відбудови України. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/06/15/701207/>.
48. 4 тренди, які вплинуть на будівельну галузь у 2024 році: кадровий голод, зовнішнє будівництво, ланцюги постачання та новітні технології. URL: https://propertytimes.com.ua/technologies/4_trendi_yaki_vplivnut_na_budivelnu_galuz_u_2024_rotsi.
49. Орловська Ю. В., Гавриленко Д. О. Міжнародні тенденції і сучасні виклики розвитку ринку будівельних матеріалів. Економічний простір. 2020. №163. С. 35–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-6>.
50. Гавловська Н. І., Параскевич В. С., Семенченко В. М., Яблонський Т. І. Теоретичні концепти економічної безпеки: ризик, загроза, небезпека. Development Service Industry Management. 2023. №3. С. 35–39.
51. Рудніченко Є., Гавловська Н., Алексієнко О., Карабаєв В. Економічна безпека міста та суб'єктів господарювання: взаємозв'язок та взаємозалежність. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2022. №6, Т. 1. С. 213–218.

References

1. Terminolohichniy slovnyk-dovidnyk z budivnytstva ta arkhitektury / R.A. Shmyh, V.M. Boiarchuk, I.M. Dobrianskyi, V.M. Barabash; za zah. red. R.A.Shmyha. Lviv, 2010. 222 s. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shmyh_Roman/Terminolohichniy_slovnyk-dovidnyk_z_budivnytstva_ta_arhitektury.pdf.
2. Herasymenko V. M. Struktura ta dynamika rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy. Prychornomorski ekonomichni studii. 2017. Vyp. 21. S. 167–171. URL: http://www.bsos.in.ua/journals/2017/21_2017/35.pdf.

3. Palamarchuk O. M. Petryshyna S. V. Budivselna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 51. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/2497-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2410-1-10-20230703.pdf>
4. Latysheva O. V., Saiko A. D. Budivselna haluz Ukrainy: suchasnyi stan ta yii rol u zabezpechenni staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2019. № 2 (56). S. 66–73. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/158397/09-Latusheva.pdf?sequence=1>.
5. Adamska I. Suchasnyi stan y tendentsii rozvytku budivselnoi haluzi Ukrainy. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2019. № 5. S. 7–15. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/30934/2/GEB_2019v60n5_Adamska_I-Current_state_and_trends_of_7-15.pdf.
6. Biletskyi I. Budivselna haluz Ukrainy: nasliedky pandemii ta perspektyvy podalshoho rozvytku. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. 2021. №3. S. 295–302. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2021_r03_a40.pdf.
7. Kavun V. A. Analiz suchasnogo stanu ta tendentsii rozvytku budivselnoi haluzi Ukrainy. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/99.pdf>.
8. Ivakhnenko I. S. Perspektyvy vykorystannia suchasnykh mekhanizmv finansuvannia budivnytstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 25. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/253-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-241-1-10-20210506.pdf>.
9. Mamonov K. A., Velychko V. A., Hrytskov Ye. V. Osoblyvosti funktsionuvannia budivselnykh pidpriemstv: stan, napriamy transformatsii, problemni aspekty. *Biznes Inform*. 2020. №4. C. 385–391. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-385-391>.
10. Metelenko N. H. Problemy ta oriientyry rozvytku pidpriemstv budivselnoi haluzi v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. *Review of transport economics and management*. 2020. №4(20). S. 92–97. URL: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228747>.
11. Ovsienko N. Osoblyvosti marketynhovoii diialnosti pidpriemstv budivselnoi haluzi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-26>.
12. Romanenko O. V., Alavertian L. M. Ohliad stanu ta otsinka potentsialu budivselnoi haluzi Ukrainy. *Efektivna ekonomika: elektr. nauk. fakh. vyd*. 2020. №. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7770>.
13. Pro rehuliuвання mistobudivnoi diialnosti : Zakon Ukrainy vid 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.
14. Klasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti DK 009:2010. Nakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 11.10.2010 № 457. URL : <http://bit.ly/3qSH32D>.
15. KVED-2010. Sektsiia F. Budivnytstvo. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/SECT/KVED10_F.html
16. Budivselna produktsiia. URL: <https://jobs.ua/professions/deloproizvodstvo/1711>.
17. Pro nadannia budivselnoi produktsii na rynku : Zakon Ukrainy vid 02.09.2020 № 850-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-20#Text>.
18. Poniattia budivselnoi produktsii i zavdannia yii statystychnoho vyvchennia. URL: <https://studcon.org/ponyattya-budivselnoyi-produktsii-i-zavdannia-yii-statystychnoho-vyvchennia>.
19. Perelik katehorii budivselnoi produktsii : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.04.2021. № 426. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/426-2021-%D0%BF#Text>.
20. Brunko P. V. Osoblyvosti diialnosti pidpriemstv budivselnoi haluzi. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2015. №8 (171). S. 151–155. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/frvu_2015_8_36.pdf.
21. Brunko P. V. Teoretychni zasady finansuvannia budivselnykh pidpriemstv. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2015. № 17. S. 66–73. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2015/14.pdf.
22. Yakushev O. V., Bilan Ye. V. Osoblyvosti upravlinnia diialnistiu budivselnykh pidpriemstv v umovakh postkonfliktnoi ekonomiky. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2024. № 2(54). S. 134–142. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/16139-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-32122-1-10-20240905.pdf>.
23. Demydenko S., Demydenko V. Assessment of impact factors affecting enterprise performance in the ukrainian building construction sector. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2021. №2(37) C. 142–150. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3203/3186>.
24. Serhiienko M. Pidriadnyk, zabudovnyk, developer – osnovni poniattia v budivnytstvi. URL: <https://dom.ria.com/uk/articles/podryadchik-zastrojschik-developer-osnovnye-ponyatiya-v-stroitelst-173525.html>.
25. Pro finansovo-kredytnei mekhanizmy i upravlinnia mainom pry budivnytstvi zhytla ta operatsiiakh z nerukhomistiu : Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 № 978-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-15#Text>.
26. Vymohy do vyboru proektualnykhiv (HIP, HAP). URL: <https://dergbud.org.ua/lectur/317-vymogy-do-vybory-proektyvalnykhiv.html>.
27. Zabudovnyk. URL: <https://tehpasport.com.ua/ua/terminy/zabudovnyk/#:~:text=>
28. Subpidriad v protsesi budivnytstva: dohovirne zabezpechennia ta posluhy yurysta URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11458>.
29. Khto takyi investor? URL: <https://ffin.ua/blog/articles/investopediia/post/khto-takyi-investor>.
30. Pro harantuvannia rechovykh prav na obiekty nerukhomoho maina, yaki budut sporudzeni v maibutnomu : Zakon Ukrainy vid 15.08.2022 № 2518-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text>.
31. Pro poriadok peredachi prava na zavershennia prypynenykh budivnytstvom ob'ektiv zhytla : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 31.01.2000 № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2000-%D0%BF#Text>.
32. Pro zatverdzhennia pereliku budivselnykh robiv, yaki ne potrebuut dokumentiv, shcho daiut pravo na yikh vykonannia, ta pislia zakinchennia yakykh ob'ekt ne pidliahaie pryiniattiu v ekspluatatsiiu : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.06.2017 № 406 (iz zminamy vid 31.12.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/406-2017-%D0%BF>.
33. Perelik budivselnykh robiv, yaki ne pidliahaiut litsenzuvanniu. URL: <https://legalaid.ua/ua/perelik-budivselnykh-robiv-yaki-ne-pidlyagayut-litsenzuvanniu/#:~:text=>.
34. Zhelizniak K. Mekhanizmy finansuvannia budivnytstva. URL: <https://artius.ua/novini/statti/mechanizmi-finsuvannya-budivnitstva.html>.
35. Nebava M. I., Tkachuk L. M. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom : elektr. navch. posib. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/25nebava_upravlinnya_rehionalnym_rozvytkom/7_2.html.
36. Danylyshyn B. M., Kutsenko V. I. Kulturno-osvitnia sfera yak sotsialna baza pidtrymky rynkovoi transformatsii v Ukraini (pytannia teorii i praktyky). K. : RVPS Ukrainy NAN Ukrainy, 1999. 122 s.
37. Vozniuk M. A., Sadoviyak M. S. Suchasni osoblyvosti investuvannia sfery zhytlovoho budivnytstva. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnogo periodu Ukrainy*. 2016. Vyp. 2 (118). S. 57–60. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20162\(118\)/sep20162\(118\)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20162(118)/sep20162(118)_057_VoznyukM,SadovyakM.pdf).
38. Vozniak H. V. Suchasni mekhanizmy finansuvannia budivnytstva zhytla v Ukraini: problemy ta shliakhy vyrishennia. *Biznes Inform*. 2019. №8. S. 111–116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-8_0-pages-111_116.pdf.
39. Pro investysiiu diialnist : Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

40. Skhemy finansuvannia budivnytstva zhytla v Kyievi: moda na forvardy. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2018/05/10/33526794>.
41. Yurkevych O. M. Rozvytok form finansuvannia zhytloвого budivnytstva v Ukraini. Investysii: praktyka ta dosvid. 2017. № 21. S. 30–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2017/9.pdf.
42. Investuvannia v budivnytstvo. Forvardnyi kontrakt (bezpechnist takoho mekhanizmu). URL: <https://legal-way.com.ua/articles/investuvannja-v-budivnytstvo-forvardnyj-kontrakt-bezpechnist-takogo-mekhanizmu/#:~:text=>.
43. Forvardni kontrakty v zhytlovomu budivnytstvi: yurydychni momenty kupivli kvartyry v novobudovi. URL: https://protocol.ua/ua/forvardni_kontrakty_v_zhytlovomu_budivnytstvi_yurydychni_momenty_dogovoru_kupivli_kvartiri_v_novobudovi/.
44. Podatkovy kodeks Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
45. Nastych I. Nestacha ruk dlia vidbudovy: shcho vidbuvaietsia na rynku pratsi v budivel'ni sferi. 2023. URL: https://propertytimes.com.ua/management/nestacha_ruk_dlya_vidbudovy_scho_vidbuvaietsia_na_rynku_pratsi_v_budivel'ni_sferi.
46. Kononova I. V. Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh. Prometei. 2013. № 1. S. 146–151.
47. Bench N. Brak kadrov, defitsyt budmaterialiv: holovni vyklyky vidbudovy Ukrainy. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/06/15/701207/>.
48. 4 trendy, yaki vplynut na budivelnu haluz u 2024 rotsi: kadrovyi holod, zovnishnie budivnytstvo, lantsiuihy postachannia ta novitni tekhnolohii. URL: https://propertytimes.com.ua/technologies/4_trendi_yaki_vplynut_na_budivelnu_galuz_u_2024_rotsi.
49. Orlovska Yu. V., Havrylenko D. O. Mizhnarodni tendentsii i suchasni vyklyky rozvytku rynku budivelnykh materialiv. Ekonomichnyi prostir. 2020. №163. S. 35–40. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163->.
50. Havlovska N. I., Paraskevych V. S., Semchenko V. M., Yablonskyi T. I. Teoretychni kontsepty ekonomichnoi bezpeky: ryzyk, zahroza, nebezpeka. Development Service Industry Management. 2023. №3. S. 35–39.
51. Rudnichenko Ye., Havlovska N., Aleksiienko O., Karabaiev V. Ekonomichna bezpeka mista ta subiektiv hospodariuvannia: vzaiemozviazok ta vzaiemozalezhnist. Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky. 2022. №6, T. 1. S. 213–218.

УДК 004.9:338.48

JEL classification: L 83, L86

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(23))**РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ****ПАНЬКІВ Наталія**

кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-9057-9612>e-mail: pankiv.natalia@gmail.com**СНЯДАНКО Данило**

здобувач

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: SNIADANKO@gmail.com

У статті здійснено класифікацію основних інформаційних технологій, що застосовуються в туризмі, серед яких — офіційні веб-сайти, мобільні застосунки, платформи онлайн-бронювання, CRM-системи, інтеграція з соціальними мережами, аналітика великих даних, чат-боти, штучний інтелект і елементи віртуальної та доповненої реальності. Визначено функції ІТ в туристичній сфері, що охоплюють організацію продажів, комунікацію, управління взаємодією з клієнтами, аналітику, маркетинг, логістику та стратегічне планування. Проаналізовано сучасний стан впровадження інформаційних технологій у туристичній галузі України. З'ясовано, що попри позитивну динаміку цифровізації, існує низка стримувальних чинників, серед яких — недостатній рівень ІТ-компетентності працівників, обмежене фінансування інновацій, брак інтегрованої державної стратегії цифрового розвитку галузі. SWOT-аналіз дозволив чітко визначити сильні сторони (наявність ІТ-інфраструктури, відкритість клієнтів до цифрових рішень), слабкі сторони (низький рівень кваліфікації персоналу, нестача інвестицій), можливості (розвиток цифрових сервісів, співпраця з технологічними компаніями) та загрози (кібербезпека, висока конкуренція, технічна відсталість частини підприємств). За результатами досліджень запропоновано низку практичних рекомендацій для туристичних компаній, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності за допомогою сучасних ІТ-рішень. Зокрема, йдеться про впровадження CRM-систем, чат-ботів зі штучним інтелектом, аналітичних інструментів для прийняття рішень, платформ для онлайн-бронювання та використання технологій доповненої та віртуальної реальності. Також акцентовано на необхідності інвестування в цифрову освіту персоналу та поступове, поетапне впровадження інновацій із постійною оцінкою їх ефективності.

Ключові слова: туризм, інформаційні технології, цифровізація, туристичні підприємства, Україна.

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN TOURISM DEVELOPMENT**PANKIV Natalia, SNIADANKO Danilo**

Lviv Polytechnic National University

The article presents a classification of the main information technologies applied in tourism, including official websites, mobile applications, online booking platforms, CRM systems, social media integration, big data analytics, chatbots, artificial intelligence, and elements of virtual and augmented reality. The functions of IT in the tourism sector are defined, encompassing sales organization, communication, customer relationship management, analytics, marketing, logistics, and strategic planning. The current state of IT implementation in Ukraine's tourism industry is analyzed. Despite a positive trend toward digitalization, several constraining factors are identified, such as insufficient IT competencies among employees, limited funding for innovations, and the lack of an integrated national strategy for digital development in the sector. A SWOT analysis clearly outlines strengths (existing IT infrastructure, customer openness to digital solutions), weaknesses (low personnel qualifications, lack of investment), opportunities (development of digital services, cooperation with tech companies), and threats (cybersecurity, high competition, technological backwardness of some enterprises). Based on the research findings, a number of practical recommendations are proposed for tourism companies to enhance their competitiveness through modern IT solutions. These include the implementation of CRM systems, AI-powered chatbots, decision-making analytics tools, online booking platforms, and the use of augmented and virtual reality technologies. The study also emphasizes the need for investment in digital staff education and the gradual, phased introduction of innovations with continuous evaluation of their effectiveness.

Keywords: tourism, information technologies, digitalization, tourism enterprises, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасний світовий туристичний ринок зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. Інформаційні технології (ІТ) стали ключовим інструментом для залучення клієнтів, управління бізнес-процесами, аналізу великих даних та створення інноваційних туристичних продуктів. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції туристичні компанії, які впроваджують сучасні ІТ-рішення, отримують значні переваги у швидкості обслуговування, персоналізації пропозицій та ефективному управлінні ресурсами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Об'єктом дослідження є – інформаційні технології у сфері туризму. **Предметом дослідження** є – методи, інструменти та ефективність застосування інформаційних технологій у діяльності туристичних підприємств.

Мета дослідження – аналіз використання інформаційних технологій у туристичній сфері та розробка рекомендацій щодо вдосконалення ІТ-рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності туристичних підприємств України.

Виходячи з мети, було визначено наступні завдання: дослідити теоретичні основи застосування інформаційних технологій у сфері туризму; проаналізувати основні види ІТ-рішень, що використовуються в туризмі, їхні функції та переваги; визначити сучасний стан цифрової трансформації туристичної галузі в Україні; виявити основні переваги та недоліки впровадження ІТ у сфері туризму; розробити та запропонувати шляхи вдосконалення застосування інформаційних технологій для розвитку туризму в Україні.

Методи дослідження – методологічною основою роботи є загально-наукові та спеціальні методи, зокрема, теоретичного аналізу інформаційних джерел; аналізу статистичних даних; емпірично-теоретичний метод моделювання; метод порівняльного аналізу та описовий метод.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИЗМІ

1.1 Визначення понять «інформаційні технології в туризмі», «електронний туризм», «цифрова трансформація туризму»

Розвиток інформаційних технологій кардинально змінив туристичну сферу, сприяючи її автоматизації, цифровізації та розширенню можливостей для туристичних компаній і споживачів послуг. У сучасному науковому дискурсі існують різні підходи до трактування ключових понять, пов'язаних із застосуванням ІТ у туризмі.

Інформаційні технології (ІТ) у туризмі охоплюють широкий спектр інструментів та систем, що забезпечують обробку, зберігання та передачу інформації, необхідної для функціонування туристичних підприємств. Це включає системи бронювання, управління ресурсами, маркетингові платформи та засоби комунікації з клієнтами. Як зазначає Мельниченко С.В., ІТ є невід'ємною частиною менеджменту та маркетингу туристичних підприємств, підвищуючи їх конкурентоспроможність та ефективність [6]. ІТ дозволяють автоматизувати процеси бронювання та резервування, забезпечуючи швидкий доступ до інформації про доступність турів, готелів та транспортних послуг. Це спрощує процедури взаєморозрахунків та обробки даних, що підвищує ефективність управління підприємством [1].

Електронний туризм (e-tourism) стосується використання цифрових платформ та інтернет-ресурсів для надання туристичних послуг. Це включає онлайн-бронювання, віртуальні тури, електронну комерцію та інші цифрові інструменти, що дозволяють туристичним компаніям розширювати свою аудиторію, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів. Впровадження електронного туризму сприяє оптимізації бізнес-процесів та розширенню ринків збуту [2]. О.І. Артеменко та співавтори зазначають, що e-tourism охоплює використання ІКТ на всіх етапах туристичної діяльності, від планування до післяподорожнього обслуговування, і є ключовим фактором конкурентоспроможності в галузі.

Зарубіжні дослідники, такі як Бухаліс та Ло, визначають e-tourism як цифрову трансформацію всіх процесів та ланцюгів створення вартості в туристичній індустрії, що забезпечує ефективну взаємодію між туристами та постачальниками послуг. Електронний туризм також включає використання мультимедійних технологій для створення інтерактивних презентацій туристичних продуктів, що підвищує привабливість пропозицій та сприяє залученню клієнтів.

Основними складовими електронного туризму є [8]:

- Онлайн-бронювання (OTA – Online Travel Agencies), зокрема Booking.com, Expedia, Airbnb;
- Віртуальні тури та доповнена реальність, які дозволяють клієнтам ознайомитися з об'єктами перед подорожжю;
- Електронний маркетинг, включаючи рекламу в соціальних мережах, SEO-оптимізацію туристичних сайтів і контент-маркетинг;
- Цифрові платіжні системи для спрощення оплати туристичних послуг.

Цифрова трансформація туризму є більш широким поняттям, що охоплює фундаментальні зміни в туристичній індустрії під впливом новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (Big Data), блокчейн та автоматизація процесів [5].

Цифрова трансформація туризму передбачає глибокі зміни в туристичній галузі через інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності. Це включає впровадження інноваційних рішень, таких як великі дані, штучний інтелект та інтернет речей, для покращення прийняття рішень, персоналізації послуг та підвищення ефективності операцій. Дослідники зазначають, що цифрові технології революціонізують туристичні підприємства, продукти та досвід, змінюючи традиційні ролі виробників і споживачів туризму.

Цифрова трансформація також сприяє розвитку віртуальних туристичних підприємств, які функціонують без фізичної інфраструктури, використовуючи лише цифрові платформи для надання послуг. Це відкриває нові можливості для підприємництва та розширює спектр туристичних пропозицій.

До основних напрямів цифрової трансформації у сфері туризму належать [8]:

- Big Data та аналітика – збір та аналіз даних для виявлення туристичних трендів та прогнозування попиту;

- Штучний інтелект (AI) та чат-боти – автоматизація обслуговування клієнтів та покращення користувацького досвіду;

- Інтернет речей (IoT) – використання «розумних» технологій у готельному бізнесі та транспортній інфраструктурі;

- Блокчейн-технології – підвищення прозорості транзакцій, захист персональних даних туристів.

Впровадження інформаційних технологій, розвиток електронного туризму та цифрова трансформація є ключовими факторами розвитку сучасної туристичної індустрії. Вони забезпечують адаптацію галузі до вимог цифрової економіки, підвищують конкурентоспроможність на глобальному ринку та сприяють створенню нових бізнес-моделей. Ми вважаємо, що подальший розвиток туризму буде нерозривно пов'язаний з інтеграцією новітніх технологій, що дозволить створювати більш персоналізовані та ефективні послуги для споживачів.

Отже, інформаційні технології в туризмі охоплюють широкий спектр цифрових рішень, що сприяють ефективності бізнес-процесів та покращенню клієнтського досвіду. Електронний туризм є ключовим елементом цифрової економіки, що дозволяє споживачам планувати подорожі онлайн. Водночас цифрова трансформація туризму передбачає глибші зміни в індустрії, зумовлені впровадженням новітніх технологій, що відкривають нові можливості для туристичних компаній. В Україні цей процес ще перебуває на стадії активного розвитку, що вимагає подальшого аналізу та розробки стратегій впровадження ІТ у туристичну сферу.

1.2 Класифікація та характеристика основних видів ІТ, що використовуються в туризмі (веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, системи бронювання, CRM-системи, Big Data, штучний інтелект тощо)

У сучасному туризмі інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління туристичними підприємствами, покращенні обслуговування клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Впровадження цифрових рішень сприяє автоматизації бронювання, персоналізації послуг, аналізу споживчих запитів та ефективному просуванню туристичних продуктів.

ІТ у туристичній сфері можна класифікувати за різними критеріями, зокрема за призначенням, способом взаємодії з користувачами та рівнем автоматизації (таблиця 1). Умовно їх можна поділити на маркетингові, комунікаційні, аналітичні та операційні [4]. Маркетингові технології включають соціальні мережі, рекламні платформи та системи управління контентом. Комунікаційні – це CRM-системи, чат-боти та голосові помічники. До аналітичних відносяться Big Data та інструменти прогнозування попиту, а операційні містять онлайн-бронювання та автоматизовані системи управління туроператорами.

Таблиця 1

Класифікація інформаційних технологій у туризмі

Критерій	Категорія	Приклади
За призначенням	Маркетингові	Соціальні мережі, реклама
	Комунікаційні	CRM-системи, чат-боти
	Аналітичні	Big Data, штучний інтелект
	Операційні	Системи бронювання, GDS
За взаємодією	Веб-ресурси	Туристичні сайти, блог-платформи
	Мобільні додатки	Google Maps, Airbnb
За рівнем автоматизації	Простий облік	Онлайн-форми, CRM
	Автоматизовані системи	Штучний інтелект, Big Data

* розроблено на основі [4].

Одним із найпоширеніших видів ІТ у туризмі є веб-сайти, які виконують функції маркетингу, бронювання та взаємодії з клієнтами. Вони дозволяють туристам отримувати необхідну інформацію про подорожі, порівнювати пропозиції, бронювати квитки та готелі, а також залишати відгуки. Сучасні туристичні сайти інтегрують системи штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій, а також мають адаптивний дизайн для роботи з мобільними пристроями [3].

Прикладами успішних туристичних платформ є Booking.com, Expedia, TripAdvisor, які надають комплексні послуги з бронювання та аналізу відгуків користувачів. Значна частина бронювань у сфері туризму здійснюється через мобільні додатки, які забезпечують швидкий доступ до інформації, підтримку клієнтів у режимі реального часу та персоналізовані рекомендації. Мобільні додатки, такі як Google Maps, Airbnb, Skyscanner, надають користувачам можливість планувати маршрути, шукати дешеві перельоти, знаходити житло та навіть переглядати віртуальні тури [12].

Зручність мобільних додатків обумовлена їхньою інтеграцією з системами геолокації, що дозволяє туристам отримувати персоналізовані пропозиції на основі їхнього місцезнаходження. Додатково використовується технологія push-сповіщень, яка повідомляє про зміни у бронюванні, акційні пропозиції або потенційні затримки рейсів.

Інструментами для автоматизації бронювання туристичних послуг є глобальні дистрибуційні системи (GDS) та онлайн-туристичні агентства (OTA). GDS (Global Distribution Systems) включають Amadeus, Sabre, Galileo, які об'єднують дані про авіаперельоти, готелі та оренду авто. Вони використовуються туроператорами та туристичними агентами для швидкого доступу до актуальних тарифів та наявності послуг [2]. OTA (Online Travel Agencies) включають сервіси Expedia, Booking.com, Agoda, що пропонують туристам самостійно здійснювати бронювання.

Перевагою таких систем є централізоване управління бронюваннями, можливість порівняння цін у реальному часі та автоматичні оновлення доступності номерів у готелях.

Таблиця 2

Основні типи систем бронювання

Тип системи	Приклади	Функціонал
GDS	Amadeus, Sabre	Управління авіаквитками, готелями, авто
OTA	Booking.com, Expedia	Онлайн-бронювання для туристів
Власні системи компаній	Coral Travel, TUI	Інтеграція з внутрішніми сервісами

* розроблено на основі [7].

CRM-системи (Customer Relationship Management) дозволяють туристичним компаніям ефективно управляти відносинами з клієнтами, зберігати історію їхніх бронювань, аналізувати поведінку та впроваджувати персоналізовані пропозиції [7]. До найпопулярніших CRM-систем у туристичному бізнесі належать Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, які забезпечують сегментацію клієнтів, автоматизовані розсилки та персоналізоване обслуговування.

Аналітика великих даних (Big Data) дозволяє туристичним компаніям прогнозувати попит, адаптувати ціни в режимі реального часу та персоналізувати рекомендації для клієнтів.

Штучний інтелект (AI) використовується для автоматизації обслуговування клієнтів через чат-боти, які можуть відповідати на запити туристів у режимі 24/7. Голосові помічники, такі як Google Assistant та Amazon Alexa, також використовуються для бронювання та пошуку туристичних послуг [8].

Отже, інформаційні технології є невід'ємною складовою сучасного туризму, сприяючи автоматизації процесів, покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності управління туристичними компаніями. Використання веб-сайтів, мобільних додатків, CRM-систем, Big Data та штучного інтелекту дозволяє туристичним підприємствам адаптуватися до цифрової ери та створювати конкурентні переваги на ринку.

1.3 Функції та переваги використання ІТ в туристичній діяльності

Сучасна туристична індустрія неможлива без широкого використання інформаційних технологій, які значно покращують якість обслуговування, автоматизують бізнес-процеси та сприяють ефективному управлінню туристичними підприємствами. Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні доступності туристичних послуг, створенні персоналізованих пропозицій, підвищенні рівня задоволеності клієнтів та оптимізації витрат компаній.

Інформаційні технології у туристичній сфері виконують низку важливих функцій, які можна поділити на кілька основних груп (таблиця 3).

Таблиця 3

Основні функції інформаційних технологій у туризмі

Функція	Опис	Приклади технологій
Автоматизація бронювання	Онлайн-бронювання готелів, квитків, турів	Amadeus, Sabre, Booking.com
Персоналізація сервісу	Аналіз уподобань клієнтів, рекомендації	Big Data, CRM-системи
Комунікація з клієнтами	Чат-боти, онлайн-консультації, підтримка 24/7	AI, Google Assistant, WhatsApp Business
Маркетинг і просування	Реклама, таргетинг, SMM	Facebook Ads, Instagram, Google Ads
Аналітика та прогнозування	Визначення трендів, динамічне ціноутворення	Big Data, AI, аналітичні платформи
Забезпечення безпеки	Контроль ризиків, безпечні платежі	Блокчейн, кібербезпека

* розроблено на основі [1; 3; 5]

Завдяки ІТ туристичні компанії можуть значно спростити процес бронювання авіаквитків, готелів, екскурсій та інших послуг. Системи бронювання, такі як Amadeus, Sabre, Galileo, дозволяють обробляти замовлення в режимі реального часу, а інтегровані платіжні сервіси забезпечують миттєві транзакції [9].

Використання CRM-систем і технологій аналізу великих даних (Big Data) дає змогу збирати інформацію про вподобання клієнтів та формувати для них індивідуальні пропозиції. Наприклад, онлайн-

туристичні агентства (ОТА) на основі попередніх пошуків і бронювань рекомендують користувачам відповідні готелі та маршрути.

Чат-боти та голосові помічники, які працюють на основі штучного інтелекту (AI), забезпечують швидку та ефективну взаємодію з клієнтами. Наприклад, голосові асистенти Google Assistant або Amazon Alexa можуть допомогти знайти квитки або надати інформацію про погоду в країні призначення [1].

Соціальні мережі та контент-маркетинг є ключовими інструментами для залучення нових клієнтів. Туристичні компанії активно використовують Facebook, Instagram, YouTube та TikTok для рекламних кампаній та взаємодії з аудиторією.

Використання аналітичних платформ дозволяє прогнозувати попит, визначати популярні напрямки та оцінювати ефективність маркетингових кампаній. Наприклад, технології Big Data допомагають авіакомпаніям змінювати ціни залежно від сезонного попиту та поведінки користувачів [3].

Інформаційні технології дозволяють здійснювати моніторинг безпеки подорожей, відстежувати переміщення туристів і надавати їм оперативну підтримку. Блокчейн-технології, які використовуються для безпечних платежів і зберігання персональних даних, також відіграють важливу роль у захисті інформації клієнтів [5].

Впровадження інформаційних технологій у туристичну діяльність суттєво покращило ефективність роботи підприємств, якість обслуговування клієнтів та загальну зручність подорожей. Сучасні IT-рішення дають змогу спростити процес бронювання, персоналізувати послуги, підвищити безпеку транзакцій і покращити комунікацію між туристами та постачальниками послуг.

Основні переваги використання інформаційних технологій у туризмі можна поділити на кілька ключових напрямів (рис. 1).

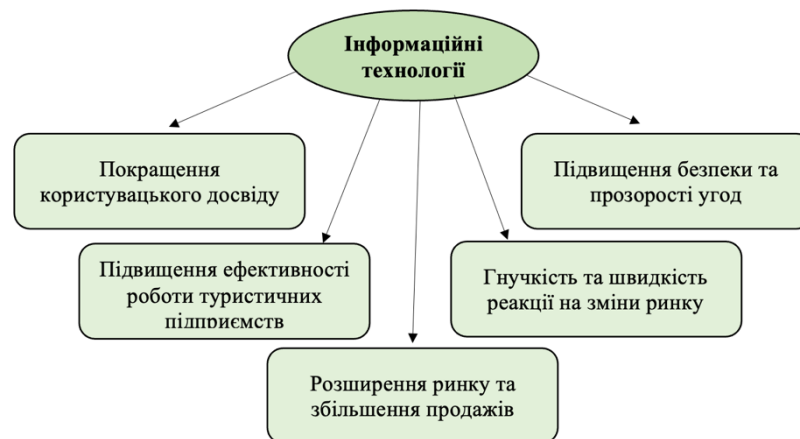


Рис. 1. Переваги використання інформаційних технологій у туризмі

* розроблено на основі [17; 4]

Однією з найважливіших переваг впровадження інформаційних технологій у туристичну діяльність є значне підвищення рівня комфорту та зручності для мандрівників. Сучасні цифрові інструменти дозволяють туристам отримувати необхідну інформацію в режимі реального часу, здійснювати бронювання, оплачувати послуги та користуватися інтерактивними картами й гідами.

Завдяки онлайн-бронюванню та мобільним додаткам клієнти можуть планувати свої подорожі без звернення до туроператорів, що значно економить час. Наприклад, такі платформи, як Airbnb, Expedia, Booking.com, дозволяють знайти та забронювати житло за кілька хвилин, отримати доступ до відгуків інших туристів, переглянути фото номерів і ознайомитися з розташуванням готелю на карті [17].

Додатково цифрові технології сприяють покращенню користувацького досвіду через такі аспекти [11]:

- Персоналізовані рекомендації. Завдяки технологіям Big Data та штучного інтелекту (AI) системи аналізують попередні пошуки користувача, його вподобання та історію бронювань, пропонуючи індивідуальні туристичні маршрути, знижки та спеціальні пропозиції. Наприклад, якщо турист частіше обирає пляжний відпочинок, платформа автоматично рекомендуватиме йому схожі варіанти;

- Швидкість і простота пошуку інформації. Онлайн-платформи дозволяють легко знайти готелі, ресторани, визначні пам'ятки та варіанти транспорту завдяки інтегрованим картам та фільтрам. Наприклад, у додатку Google Maps можна одразу отримати маршрут до потрібного об'єкта, подивитися відгуки та графік роботи;

- Цілодобова підтримка та доступ до сервісів. Чат-боти та голосові помічники, такі як Google Assistant, Siri, Amazon Alexa, дозволяють туристам отримувати відповіді на запитання у будь-який час доби, без необхідності очікувати відповіді оператора;

– Електронні квитки та мобільні посадкові талони. Авіакомпанії, залізничні перевізники та автобусні компанії дедалі частіше пропонують можливість отримати електронні квитки, що знижує ризик втрати документів та економить час. Наприклад, через мобільний додаток Ryanair турист може одразу отримати свій посадковий талон та пройти реєстрацію на рейс;

– Додаткові сервіси під час подорожі. Мобільні додатки, такі як TripAdvisor, GetYourGuide, надають мандрівникам можливість дізнатися про цікаві місця, забронювати екскурсії, знайти найкращі ресторани, враховуючи відгуки інших відвідувачів.

Таким чином, інформаційні технології значно покращують досвід туристів, роблячи подорожі швидшими, зручнішими та доступнішими.

Туристичні компанії, що впроваджують сучасні інформаційні технології, можуть значно підвищити ефективність своєї роботи, скоротивши витрати, автоматизувавши процеси та мінімізувавши ризик людських помилок. *Основні переваги для бізнесу [4]:*

– Автоматизація бронювання та управління замовленнями. Завдяки глобальним дистрибуційним системам (GDS), таким як Amadeus, Sabre, Galileo, оператори та турагентства можуть швидко обробляти запити клієнтів, оновлювати інформацію про наявність місць і автоматично підтверджувати бронювання;

– Використання CRM-систем. Інструменти керування відносинами з клієнтами, такі як Salesforce, HubSpot, дозволяють туристичним компаніям зберігати дані про клієнтів, відстежувати історію бронювань, аналізувати поведінку споживачів та налаштовувати індивідуальні пропозиції;

– Зниження витрат на персонал. Завдяки впровадженню чат-ботів і автоматичних відповідей значно скорочується необхідність у великій кількості працівників служби підтримки. Наприклад, чат-боти можуть самостійно обробляти запити щодо змін у бронюванні або давати відповіді на типові питання клієнтів;

– Оптимізація внутрішніх процесів. Туристичні компанії використовують системи управління ресурсами (ERP-системи), які допомагають відстежувати фінансові потоки, координувати логістику та контролювати стан готелів, авіаперевезень і туристичних груп.

Тобто, цифрові рішення дозволяють туристичним компаніям працювати швидше, ефективніше та з мінімальними витратами.

Використання інформаційних технологій дозволяє туристичним компаніям вийти за межі локального ринку та залучати клієнтів з усього світу [5]:

– Інтернет-продажі. Онлайн-бронювання через сайти та мобільні додатки дозволяє клієнтам з будь-якої країни бронювати послуги, не відвідуючи фізичний офіс турагентства;

– Цифровий маркетинг. Завдяки рекламі в Google Ads, Facebook Ads, Instagram туристичні компанії можуть залучати більше клієнтів, пропонуючи їм релевантні тури та готелі;

– Глобальні дистрибуційні системи (GDS). Вони дають змогу туристичним агентствам отримувати доступ до пропозицій готелів, авіакомпаній та круїзних ліній по всьому світу.

Таким чином, компанії можуть масштабувати свій бізнес та значно збільшувати прибуток.

Інформаційні технології дозволяють туристичним компаніям швидко адаптуватися до змін у попиті та пропозиції [3]:

– Динамічне ціноутворення. Використання Big Data та AI дозволяє компаніям змінювати ціни на основі попиту, сезонності та конкуренції;

– Швидке оновлення інформації. Онлайн-платформи можуть миттєво змінювати доступність послуг у разі форс-мажорних ситуацій (наприклад, скасування рейсів або закриття готелів);

– Гнучкі умови скасування. Багато платформ, таких як Airbnb, пропонують клієнтам змогу змінювати бронювання без штрафів у разі непередбачених обставин.

– Сучасні IT-рішення значно покращують безпеку фінансових транзакцій та особистих даних клієнтів [7]:

– Блокчейн-технології. Дозволяють забезпечити прозорість фінансових операцій та захист від шахрайства;

– Кібербезпека. Системи захисту даних допомагають уникнути витоку конфіденційної інформації клієнтів;

– Моніторинг ризиків. Онлайн-сервіси попереджають туристів про небезпеку у регіонах, де вони планують подорож.

Загалом, туристичні компанії можуть гарантувати безпечні та надійні послуги.

Інформаційні технології відіграють вирішальну роль у розвитку сучасного туризму, забезпечуючи зручність, швидкість та ефективність надання послуг. Вони не лише покращують якість обслуговування клієнтів, а й дозволяють компаніям підвищувати прибутковість, розширювати ринок і мінімізувати ризики. Завдяки автоматизації бронювання, персоналізації сервісу, аналітиці великих даних та використанню штучного інтелекту туристична галузь стає більш конкурентоспроможною та орієнтованою на майбутнє.

Слід зазначити, що інформаційні технології в туризмі охоплюють широкий спектр цифрових рішень, які використовуються для управління туристичними послугами, бронювання, маркетингу, аналізу поведінки

споживачів та комунікації з клієнтами. Електронний туризм (e-Tourism) є формою організації туристичної діяльності, яка базується на цифрових інструментах, а цифрова трансформація туризму означає комплексне впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації всіх бізнес-процесів у галузі.

2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан використання інформаційних технологій в Україні в сфері туризму

Інформаційні технології стали невід'ємною частиною туристичної галузі, трансформуючи способи планування, бронювання та здійснення подорожей. В Україні, попри виклики, спричинені війною, відбувається активне впровадження цифрових рішень у сфері туризму, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та привабливості. Одним із ключових напрямів цифровізації туризму в Україні є впровадження онлайн-систем бронювання та цифрових сервісів. Ці системи дозволяють туристам самостійно планувати подорожі, обирати маршрути, здійснювати оплату та отримувати підтвердження бронювання в режимі реального часу. Згідно з дослідженням Ящука В. В., комп'ютерні системи бронювання стали основним інструментом для резервування авіаквитків, готелів та інших туристичних послуг, що суттєво покращує якість обслуговування споживачів та знижує собівартість послуг [16].

В Україні активно використовуються платформи, які агрегують пропозиції від різних туроператорів, надаючи користувачам можливість порівнювати ціни та умови турів. Це сприяє підвищенню прозорості ринку та конкуренції серед туристичних компаній. Українські туристичні компанії активно впроваджують онлайн-системи бронювання, що дозволяє клієнтам самостійно планувати подорожі, обирати маршрути та здійснювати оплату в режимі реального часу. Серед популярних платформ — Booking.com, Airbnb, а також локальні сервіси, які враховують особливості українського ринку [11].

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2023 році податкові надходження від туристичної галузі зросли на 3,2% порівняно з 2022 роком, досягнувши 2,049 млрд гривень. Це свідчить про активізацію економічної діяльності в галузі, зокрема завдяки впровадженню цифрових технологій.

Аналіз великих обсягів даних стає важливим інструментом у туристичній сфері. За допомогою аналізу даних про вподобання та поведінку туристів, туристичні компанії можуть краще розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати індивідуалізовані послуги. Наприклад, аналіз даних може допомогти визначити найбільш популярні маршрути та оптимізувати їх для забезпечення найкращого досвіду туристів. Використання Big Data також дозволяє прогнозувати попит на певні напрямки, оптимізувати ціноутворення та ефективно планувати маркетингові кампанії. Це сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів та задоволеності клієнтів.

Аналіз великих обсягів даних дозволяє туристичним компаніям краще розуміти потреби клієнтів та пропонувати індивідуалізовані послуги. Наприклад, за допомогою Big Data можна визначити популярні маршрути, оптимізувати ціноутворення та ефективно планувати маркетингові кампанії. Дослідження показують, що 63% українських мандрівників використовують Інтернет як головне джерело інформації при плануванні подорожей, а 49% — соціальні мережі. Це підкреслює важливість цифрових каналів у туристичній сфері [13].

Цифрові карти та навігаційні сервіси, як-от Google Maps або Maps.me, дають можливість легко орієнтуватися навіть у найвіддаленіших кутках країни. Крім того, у багатьох містах України впроваджуються інтерактивні мапи пам'яток, туристичних маршрутів і навіть екостежок, що дозволяє туристам зручно планувати подорожі відповідно до своїх інтересів. Важливою складовою цифровізації туризму є електронні сервіси для туристів. Сьогодні можна без труднощів купити квитки онлайн, забронювати вхід до музею, скористатися QR-кодами для доступу до історичної інформації про об'єкти. Додатково, державний сервіс «Дія» надає можливість зберігати документи у цифровому форматі, що також полегшує мандрівки в умовах нових реалій.

Інформаційні технології відкривають нові можливості для цифрового маркетингу в туризмі. Використання соціальних мереж, контекстної реклами та електронної пошти дозволяє ефективно просувати туристичні послуги та залучати нових клієнтів. Цифровий маркетинг також сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та підвищенню їхньої лояльності.

Українські туристичні компанії активно використовують соціальні мережі для просування своїх послуг, публікуючи привабливий контент, відгуки клієнтів та спеціальні пропозиції. Це дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та формувати позитивний імідж компанії. Використання технологій віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) стає все більш популярним у туристичній сфері. Вони дозволяють створювати віртуальні екскурсії та інтерактивні маршрути, що надають туристам можливість ознайомитися з місцями відпочинку ще до поїздки. Це сприяє підвищенню зацікавленості туристів та покращенню їхнього досвіду.

В Україні реалізовано низку проєктів, що використовують технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) для популяризації туристичних об'єктів. Ось деякі з них:

1. «Музеї України просто неба»: у співпраці з Міністерством культури України та Google було створено проєкт, який дозволяє здійснювати віртуальні подорожі сімома музеями просто неба в різних

регіонах України. Серед них — Національний музей народної архітектури та побуту України (Пирогів), Музей народної архітектури та побуту у Львові «Шевченківський гай» та інші [14].

2. Проект «Virtual Ukraine» пропонує віртуальні екскурсії історичними та культурними об'єктами Західної України, зокрема Івано-Франківської області. Користувачі можуть ознайомитися з такими місцями, як Музей писанки в Коломиї, водоспади Косівщини, церкви та інші пам'ятки [10].

3. У відповідь на загрозу знищення культурної спадщини через війну, компанії Hololink та Polysam у співпраці з агентством Virtue створили проект «Backup Ukraine». Він дозволяє користувачам за допомогою AR-технологій взаємодіяти з 3D-моделями українських пам'яток у власному просторі, сприяючи збереженню культурної спадщини [15].

4. Офіційний туристичний портал Києва пропонує віртуальні маршрути містом, що включають найпопулярніші місця, події, локації та музеї. Користувачі можуть ознайомитися з інформацією про кожен маршрут та вулицю улюбленого міста.

5. Польська компанія The Farm 51 створила віртуальний тур зоною відчуження Чорнобиля та Прип'яті. Проект дозволяє користувачам дослідити ці місця до та після катастрофи 1986 року, використовуючи високоякісні стереоскопічні зображення [16].

Ці проекти демонструють активне впровадження VR та AR технологій у туристичну сферу України, сприяючи збереженню та популяризації культурної спадщини, а також залученню нових туристів через інноваційні підходи.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало серйозним викликом для всіх галузей економіки, і туристична сфера — не виняток. Однак саме інформаційні технології стали тим інструментом, який дозволив адаптувати туризм до нової реальності та зберегти зв'язок між споживачем і туристичними продуктами, навіть попри значне скорочення фізичних подорожей. Передусім, змінився фокус у географії туристичних потоків. Через небезпеку на значній частині території країни попит перемістився у відносно безпечні західні та центральні області. Тут активно почали розвиватися онлайн-сервіси, які не тільки інформують туристів про наявні можливості для подорожей, а й відображають поточну ситуацію з безпекою. Наприклад, деякі туристичні платформи інтегрували в себе дані про повітряні тривоги, розташування найближчих укриттів чи статус регіональної безпеки, що стало важливим чинником у плануванні подорожей.

Значного поширення набув віртуальний туризм. Онлайн-екскурсії, відео-прогулянки містами, 3D-тури по історичних пам'ятках стали не лише альтернативою для тих, хто не може подорожувати, але й засобом підтримки зацікавлення до України серед іноземних туристів та потенційних майбутніх гостей. Такі проекти сприяють збереженню культурного зв'язку з регіонами, що тимчасово перебувають під окупацією або стали зоною активних бойових дій.

Окрім того, війна стимулювала розвиток патріотичного туризму. З'явився інтерес до відвідування місць, пов'язаних із сучасною героїкою — меморіальних комплексів, музеїв війни, волонтерських штабів, а також регіонів, які активно сприяють гуманітарній чи оборонній діяльності. Інформаційні технології тут також відіграють ключову роль: створюються мобільні гіді, інтерактивні карти, відеоекскурсії по місцях, пов'язаних із захисниками України. Туристичні платформи, як-от Visit Ukraine, розробляють спеціальні розділи, присвячені темам національної пам'яті, спротиву та відновлення.

Деякі IT-стартапи, раніше орієнтовані виключно на комерційний туризм, змінили профіль на інформаційну безпеку та волонтерську допомогу туристам і переселенцям. Наприклад, мобільні додатки стали джерелом оперативної інформації про логістику, евакуацію, тимчасове розміщення, гарячі лінії тощо.

Попри складнощі, війна активізувала креативний потенціал українських туроператорів, IT-фахівців і культурних менеджерів. Виникло багато міждисциплінарних проектів на межі туризму, освіти, волонтерства й цифрових технологій. Ці ініціативи демонструють стійкість галузі й готовність до трансформації навіть у найекстремальніших умовах.

Загалом, війна стала каталізатором не тільки тимчасового скорочення туристичної активності, а й прискореної цифровізації, зміни фокусу на внутрішній туризм, розширення цифрових сервісів із наголосом на безпеку, інформаційну підтримку та збереження культурної ідентичності. Отже, впровадження інформаційних технологій у туристичну галузь України сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, покращенню якості обслуговування клієнтів та розвитку нових форм взаємодії з туристами. Це відкриває нові можливості для зростання та конкурентоспроможності українських туристичних підприємств на світовому ринку.

2.2 SWOT-аналіз сучасного стану використання інформаційних технологій у сфері туризму

Сфера туризму в Україні активно трансформується під впливом цифрових технологій. З одного боку, це відкриває нові можливості для розвитку туристичного бізнесу, розширення цільової аудиторії та покращення клієнтського досвіду. З іншого — існують бар'єри, пов'язані з нестачею інвестицій, кадрових ресурсів та ризиками, пов'язаними із воєнними діями та кіберзагрозами.

SWOT-аналіз сучасного стану — це метод стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити ситуацію у певній галузі або організації, враховуючи як її внутрішні характеристики, так і зовнішнє середовище. Цей підхід часто використовують у маркетингу, менеджменті, регіональному розвитку й навіть в освіті.

SWOT-аналіз дозволяє:

- об'єктивно оцінити внутрішні переваги й проблеми (S та W);
- виявити зовнішні фактори, які можуть сприяти розвитку або навпаки — заважати (O та T);
- побудувати реалістичну стратегію на основі цих чинників.

Для комплексного розуміння ситуації та ефективного стратегічного планування доцільно провести SWOT-аналіз поточного стану використання ІТ у вітчизняному туризмі (таблиця 4).

Таблиця 4

SWOT-аналіз впровадження ІТ у сферу туризму України

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень цифрової грамотності молоді та бізнесу	Низький рівень цифровізації серед малих туристичних підприємств
Доступ до іноземних онлайн-платформ (Booking, Airbnb тощо)	Недостатній рівень інвестицій в ІТ-інфраструктуру
Наявність державної підтримки ІТ-проектів (наприклад, "Дія", цифрові карти, турпортالي)	Кадровий дефіцит ІТ-фахівців у туристичних компаніях
Актуальність теми для міжнародних партнерств (VR, AR-проекти, Google Arts & Culture)	Нерівномірний розвиток технологій у регіонах
Активна участь туроператорів у просуванні через соцмережі та CRM-системи	Відсутність єдиної національної цифрової стратегії туризму
Можливості	Загрози
Інтеграція з європейськими цифровими платформами	Кіберзагрози, витік персональних даних
Популярність VR/AR як альтернативи під час обмежень (війна, пандемія)	Військові дії, руйнування інфраструктури
Створення мобільних додатків для індивідуальних маршрутів	Міграція молодих ІТ-кадрів за кордон
Залучення інвесторів для цифровізації регіонального туризму	Зниження купівельної спроможності населення
Експорт культурних об'єктів через цифрові канали	Застарілі ІТ-рішення у державних структурах

До сильних сторін належать, перш за все, досить високий рівень цифрової грамотності серед молоді та власників бізнесу. Більшість сучасних туристів — це активні користувачі Інтернету, які звикли до мобільних застосунків, онлайн-бронювання, інтерактивних карт і соціальних мереж. Така аудиторія диктує нові вимоги до туристичних послуг, що стимулює компанії впроваджувати сучасні цифрові рішення. Крім того, українські користувачі мають відкритий доступ до глобальних цифрових платформ, таких як Booking.com, Airbnb, TripAdvisor, Google Maps, що дозволяє значно розширити можливості як для клієнтів, так і для бізнесу.

Одним з вагомих чинників є підтримка цифрових ініціатив з боку держави. Наприклад, застосунок «Дія» дозволив спростити документообіг, а також відкрив можливості для подальшої цифрової трансформації туристичної сфери. Також слід згадати про розвиток туристичних інформаційних порталів на базі місцевих органів влади, наприклад, «Туристичний портал Київщини» або VR-маршрути, підтримані міжнародними фондами. Ще однією перевагою є зростання інтересу до українських культурних об'єктів з боку іноземних партнерів, які інвестують у VR/AR-технології — серед таких проектів можна згадати "Virtual Ukraine", «Backup Ukraine», віртуальні музеї на Google Arts & Culture [10]. Не менш важливою сильною стороною є активна присутність українських туроператорів у соціальних мережах. Платформи Facebook, Instagram, YouTube, Telegram стають не лише маркетинговими каналами, але й повноцінними цифровими майданчиками для продажу послуг, формування іміджу компанії та взаємодії з клієнтами.

Водночас цифровізація туризму в Україні має низку слабких сторін. Однією з найпомітніших є нерівномірний рівень впровадження ІТ серед малих та регіональних туристичних компаній. У той час як великі оператори автоматизують процеси, впроваджують CRM-системи та чат-боти, малі агенції часто все ще працюють за «ручним» принципом, використовуючи мінімум цифрових інструментів. Це обмежує їхню ефективність і конкурентоспроможність. До іншої важливої проблеми належить хронічний дефіцит інвестицій в ІТ-інфраструктуру. Багатьом компаніям бракує коштів на створення сучасних сайтів, мобільних застосунків, впровадження систем безпеки даних. Окрім того, спостерігається брак кваліфікованих ІТ-кадрів саме у сфері туризму. Часто туристичні підприємства не мають у своєму складі окремих технічних спеціалістів і змушені залучати зовнішніх підрядників, що підвищує витрати. Також негативно впливає відсутність єдиної загальнодержавної стратегії цифрового розвитку туризму. Ініціативи на місцях залишаються фрагментарними та не координуються в загальнонаціональному масштабі. Це, в свою чергу, призводить до технологічної нерівності між регіонами: якщо у Києві, Львові, Одесі є приклади успішного цифрового туризму, то в сільських громадах усе ще панує "паперовий" облік та відсутні сайти.

Щодо зовнішніх можливостей, то однією з найперспективніших є інтеграція українського цифрового туризму у європейський ринок. Участь у програмах типу Erasmus+, Horizon Europe, розширення партнерств із європейськими платформами може сприяти технологічному зростанню. Ще однією можливістю є активний розвиток VR/AR, які стали особливо актуальними в період пандемії та війни, коли фізичний туризм має обмеження. Це шанс для України популяризувати свій культурний потенціал навіть в умовах закритого неба [18]. Значний потенціал також має розробка мобільних застосунків, які дозволяють формувати індивідуальні маршрути, шукати цікавинки поблизу, інтерактивно взаємодіяти з туристичними об'єктами. До того ж інтерес

з боку іноземних інвесторів до українського культурного коду, особливо у формі цифрового експорту, створює ще одну нішу для розвитку цифрового туризму.

Разом із тим слід враховувати низку загроз. По-перше, поширення цифрових сервісів тягне за собою загрозу кібератак, витоку персональних даних туристів, блокування систем бронювання. Україна в умовах війни — об'єкт постійної цифрової агресії з боку РФ. По-друге, нестабільність та руйнування інфраструктури через бойові дії негативно впливають на туристичну привабливість, обмежуючи приїзд іноземців і внутрішні подорожі. Ще однією загрозою є масовий виїзд за кордон кваліфікованих спеціалістів, зокрема з IT-галузі. Через це внутрішній ринок втрачає потенціал до інновацій. Також слід врахувати економічний спад: багато громадян обмежують витрати на відпочинок через зниження доходів, інфляцію та загальну невизначеність. Нарешті, варто зазначити, що деякі державні інституції залишаються на застарілому рівні цифрової зрілості: неефективні сайти, повільні портали, відсутність UX-оптимізації — все це гальмує впровадження електронного туризму на державному рівні.

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити як внутрішні ресурси та потенціал галузі, так і зовнішні виклики, що впливають на розвиток інформаційних технологій у туристичному секторі України. Попри наявні слабкі сторони та зовнішні загрози, пов'язані насамперед із безпековою ситуацією в країні та економічною нестабільністю, очевидно є тенденція до активної цифрової трансформації туризму. Впровадження новітніх IT-рішень, орієнтованих на персоналізацію, інтерактивність і безпечність туристичних послуг, створює сприятливі умови для зростання конкурентоспроможності підприємств, а також відкриває нові можливості для виходу на глобальні ринки.

Важливим чинником успішного впровадження інновацій залишається гнучкість туристичних підприємств, їхня здатність адаптуватися до змін та використовувати сильні сторони — зокрема високий рівень цифрової грамотності фахівців, потужний IT-сектор та зростаючий попит на унікальні туристичні продукти. Таким чином, стратегічне поєднання технологічних інновацій з глибоким розумінням потреб туриста є ключем до сталого розвитку галузі в сучасних умовах. Отже, проведений SWOT-аналіз демонструє, що цифровізація туристичної галузі України має потужні внутрішні рушії та зовнішні перспективи. Проте повноцінна реалізація потенціалу можлива лише за умов подолання внутрішніх бар'єрів і належного реагування на зовнішні виклики.

2.3 Розробка рекомендацій щодо впровадження сучасних IT-рішень для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств

У сучасних умовах високої конкуренції на туристичному ринку, зростаючої цифровізації та зміни споживчих очікувань, особливої актуальності набуває впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність туристичних підприємств. Ці технології не лише забезпечують оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, а й відкривають нові можливості для створення унікальної ціннісної пропозиції, підвищення рівня сервісу та формування довготривалих відносин із клієнтами.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Для цього доцільним є впровадження CRM-систем, які дають змогу накопичувати, аналізувати та систематизувати інформацію про клієнтів, їхні уподобання, історію бронювань, скарги та побажання. За допомогою таких систем підприємство може здійснювати гнучку сегментацію ринку, персоналізувати комунікацію з клієнтом і здійснювати таргетовані маркетингові кампанії, що сприяє зростанню рівня задоволеності та лояльності споживачів.

Окрему увагу варто приділити автоматизації процесу обслуговування за допомогою чат-ботів та технологій штучного інтелекту. Використання інтелектуальних помічників дозволяє туристичним компаніям забезпечити цілодобову підтримку клієнтів у зручних каналах зв'язку — месенджерах, мобільних додатках або на вебсайтах. Такий формат взаємодії значно знижує навантаження на персонал, водночас забезпечуючи швидке реагування на запити клієнтів, що є важливим фактором конкурентної переваги.

Ще одним стратегічним рішенням є створення функціональних онлайн-платформ для бронювання та оплати послуг. Наявність зручного, адаптивного до мобільних пристроїв вебсайту або мобільного застосунку, в якому клієнт може самостійно ознайомитися з пропозиціями, здійснити бронювання, оплатити послугу та отримати підтвердження у вигляді електронного ваучера, є стандартом сучасного сервісу. Такі платформи мають підтримувати декілька мов, бути інтегрованими з популярними платіжними системами та мати функцію зворотного зв'язку, що дозволяє покращувати якість обслуговування на основі зібраної інформації.

Крім того, важливим є використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. В умовах насиченого інформаційного простору великі обсяги даних, що генеруються в процесі функціонування туристичних компаній, можуть бути використані для аналізу споживчих уподобань, оцінки ефективності маркетингових кампаній, прогнозування попиту та визначення нових напрямів розвитку. Впровадження систем бізнес-аналітики дозволяє керівникам туристичних підприємств приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних та достовірних даних.

Не менш перспективними є технології віртуальної та доповненої реальності. Вони відкривають нові можливості для презентації туристичних продуктів, дозволяючи потенційним клієнтам ще до моменту бронювання «відвідати» об'єкт інфраструктури, переглянути умови проживання або ознайомитися з

маршрутом екскурсії у форматі 360-градусного відео. Використання таких інновацій створює емоційне залучення, формує довіру до компанії та позитивно впливає на прийняття рішення про покупку.

Важливим аспектом успішного впровадження сучасних ІТ-рішень є наявність відповідних організаційних та технічних передумов. Зокрема, необхідно здійснити оцінку готовності підприємства до цифрової трансформації, що передбачає аналіз кадрового потенціалу, технічного забезпечення, рівня цифрової грамотності персоналу та загальної стратегічної спрямованості компанії. Упровадження ІТ-інновацій має відбуватися поетапно: від тестування пілотних рішень до повномасштабного впровадження, із обов'язковим моніторингом результатів та коригуванням стратегії.

Крім того, рекомендується активно інвестувати в навчання та розвиток персоналу, оскільки ефективне використання технологій на пряму залежить від рівня компетентності працівників. Також доцільною є співпраця туристичних підприємств із профільними ІТ-компаніями, стартапами та науковими установами задля адаптації новітніх технологій до потреб ринку.

Впровадження сучасних ІТ-рішень у діяльність туристичних підприємств є не лише вимогою часу, а й потужним інструментом підвищення їх конкурентоспроможності. Інтеграція цифрових технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості обслуговування, підвищенню рівня персоналізації та довіри з боку споживачів, що у підсумку забезпечує сталий розвиток і зростання ефективності туристичної галузі в цілому.

Одним із перспективних напрямів є інтеграція технологій віртуальної реальності (VR) у процес просування туристичних продуктів. Йдеться не лише про звичайні 360-градусні відео чи панорами, а про повноцінну «дегустацію подорожі» — занурення в атмосферу місця ще до моменту покупки туру. Уявна подорож горами Карпат або вечірня прогулянка Львовом через VR-шолом у туристичному офісі може викликати сильний емоційний відгук, що значно підвищить ймовірність реального бронювання. Такий підхід особливо ефективний під час участі у туристичних виставках, фестивалях або промоакціях.

Паралельно з цим, дедалі більше актуальності набувають інструменти нейромаркетингу, які дозволяють досліджувати не лише раціональні, а й підсвідомі реакції потенційного туриста на рекламу, вебсайти, брендування чи маршрути. Завдяки технологіям трекінгу погляду, аналізу міміки або навіть емоційного розпізнавання через веб-камеру, туристичні компанії можуть визначати, які саме візуальні або вербальні елементи викликають захоплення, інтерес або недовіру. Це дозволяє не просто «здаватися привабливими», а справді викликати емоційне залучення аудиторії.

Цікавим і досі практично не реалізованим в Україні напрямком є впровадження ідеї генетичного туризму. На перетині технологій ДНК-аналізу та туризму виникає концепція подорожі «до себе» — у місця, пов'язані з етнічним або родовим корінням туриста. За результатами співпраці з платформами на зразок MyHeritage чи 23andMe, клієнт отримує не лише звіт про своє походження, а й можливість здійснити подорож у регіони, пов'язані з його генеалогією: відвідати архіви, села пращурів, долучитися до традицій місцевості. Це створює надзвичайно глибокий, унікальний туристичний досвід, що має велике значення в епоху персоналізованого споживання.

У межах розвитку персонального супроводу цікавим кроком є впровадження віртуальних гідів з характером — чат-ботів, які мають індивідуальну манеру спілкування, стиль, навіть гумор. Такий цифровий провідник може супроводжувати туриста ще до мандрівки, розповідати легенди, давати поради, надсилати нагадування, а в майбутньому — навіть розмовляти голосом. Наявність такого «помічника» перетворює подорож на інтерактивну пригоду, у якій турист відчувається не клієнтом, а учасником унікальної історії.

Окремої уваги заслуговує гейміфікація подорожей, зокрема через технології блокчейн та NFT. Туристичні компанії можуть створити систему «цифрового паспорта мандрівника», у якому за кожен відвідану локацію турист отримує унікальний віртуальний бейдж або цифрову марку. Це не лише викликає цікавість до колекціонування досвідів, а й формує емоційну прихильність до бренду. Такий підхід особливо ефективний для молодіжної аудиторії, яка звикла до цифрових винагород.

Ще одним неочевидним, але перспективним напрямком є створення підписки на так звані «коробки регіону». Це може бути коробка з автентичними продуктами, запахами, музикою, відеоекскурсіями — усе, що передає атмосферу певної місцевості. Така підписка дозволяє знайомити туриста з потенційним напрямком «на відстані», викликаючи емоційний зв'язок і бажання побачити все на власні очі.

Нарешті, туристичні компанії можуть отримати величезну перевагу, використовуючи інструменти штучного інтелекту для аналізу публічних відгуків і настроїв клієнтів. Системи AI, що моніторять соцмережі, форуми, рейтинги та блоги, дозволяють оперативно виявляти тренди, слабкі місця у сервісі або нові потреби клієнтів. Такий підхід робить підприємство більш гнучким і готовим до змін у поведінці споживача.

Отже, слід зазначити, що на сьогодні туристичні підприємства дедалі активніше впроваджують цифрові інструменти у свою діяльність, зокрема онлайн-сервіси бронювання, CRM-системи, мобільні застосунки, платформи для електронних платежів і цифровий маркетинг. Проте рівень цифрової трансформації галузі залишається нерівномірним та залежить від багатьох факторів — регіону, фінансових можливостей підприємства, кваліфікації персоналу та стратегічного бачення керівництва. Загалом, результати досліджень свідчать про значний потенціал цифрової трансформації туристичної галузі в Україні. Комплексне та стратегічне впровадження сучасних інформаційних технологій є ключовим чинником

підвищення конкурентоспроможності підприємств, зміцнення їх позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках і формування позитивного іміджу українського туризму в цілому.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами аналізу наукових джерел було визначено сутність та зміст основних понять: «інформаційні технології в туризмі», «електронний туризм» та «цифрова трансформація туризму». Встановлено, що інформаційні технології сьогодні виступають не просто технічним інструментом підтримки діяльності підприємств, а ключовим чинником формування конкурентних переваг на ринку туристичних послуг. Електронний туризм охоплює весь ланцюг взаємодії зі споживачем — від пошуку інформації та бронювання до отримання післяпродажного сервісу та збирання зворотного зв'язку. Цифрова трансформація, у свою чергу, означає глибоке переосмислення всієї бізнес-моделі туристичного підприємства в умовах цифрової економіки.

Здійснено класифікацію основних інформаційних технологій, що застосовуються в туризмі, серед яких — офіційні веб-сайти, мобільні застосунки, платформи онлайн-бронювання, CRM-системи, інтеграція з соціальними мережами, аналітика великих даних, чат-боти, штучний інтелект і елементи віртуальної та доповненої реальності. Усі ці інструменти мають як індивідуальну, так і комплексну цінність у покращенні клієнтського досвіду, підвищенні ефективності внутрішніх процесів та побудові довгострокових відносин із туристами. Визначено функції ІТ в туристичній сфері, що охоплюють організацію продажів, комунікацію, управління взаємодією з клієнтами, аналітику, маркетинг, логістику та стратегічне планування.

Проаналізовано загальну ситуацію із впровадженням інформаційних технологій у туристичній галузі України. З'ясовано, що попри позитивну динаміку цифровізації, існує низка стримувальних чинників, серед яких — недостатній рівень ІТ-компетентності працівників, обмежене фінансування інновацій, брак інтегрованої державної стратегії цифрового розвитку галузі. SWOT-аналіз дозволив чітко визначити сильні сторони (наявність ІТ-інфраструктури, відкритість клієнтів до цифрових рішень), слабкі сторони (низький рівень кваліфікації персоналу, нестача інвестицій), можливості (розвиток цифрових сервісів, співпраця з технологічними компаніями) та загрози (кібербезпека, висока конкуренція, технічна відсталість частини підприємств).

За результатами досліджень запропоновано низку практичних рекомендацій для туристичних компаній, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності за допомогою сучасних ІТ-рішень. Зокрема, йдеться про впровадження CRM-систем, чат-ботів зі штучним інтелектом, аналітичних інструментів для прийняття рішень, платформ для онлайн-бронювання та використання технологій доповненої та віртуальної реальності. Також було акцентовано на необхідності інвестування в цифрову освіту персоналу та поступове, поетапне впровадження інновацій із постійною оцінкою їх ефективності. Дослідження дозволило довести, що інформаційні технології є не лише засобом автоматизації, а й основою сталого розвитку туристичних підприємств у XXI столітті. За умови системного підходу до цифровізації та активної адаптації до технологічних змін, туристична галузь України має значний потенціал для інтеграції у глобальні туристичні тренди та формування сучасної, конкурентоспроможної моделі функціонування на світовому ринку.

Література

1. 8 способів використання штучного інтелекту (AI) в розробці мобільних додатків. URL: https://cases.media/en/article/8-sposobiv-vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-ai-v-rozrobci-mobilnikh-dodatki?srsltid=AfmBOopRaUmz3tJtuuPegxqaQrHJWIZhtna_4n1mma5WRH70IDSHGwm8 (дата звернення: 11.03.2025)/
2. Артеменко О.І. Інформаційні технології в галузі туризму. Аналіз застосувань та результатів досліджень. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. С.2-22. URL: https://science.lpnu.ua/uk/sisn/vsi-vypusky/vypusk-814-2015/informaciyni-tehnologiyi-v-galuzi-turyzmu-analiz-zastosuvan-ta?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).
3. Байрачна О.К. Використання штучного інтелекту та Big Data в управлінні туристичними напрямками. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 3. С.252-255. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a44.pdf (дата звернення: 11.03.2025)/
4. Інформаційні системи, комунікації і технології у туристичній індустрії : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 176 с. URL: <https://ecogeo.chnu.edu.ua/media/m2v11bn0/is.pdf> (дата звернення: 11.03.2025).
5. Ковальчук Є.Я. Інтеграція блокчейну та великих даних у системах підтримки прийняття рішень: виклики, можливості та майбутні напрямки. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1659/> (дата звернення: 11.03.2025).
6. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теоретичні та практичні аспекти. Туристична бібліотека: веб-сайт. URL: https://tourlib.net/statii_ukr/melnichenko9.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).

7. Модернізація автоматизованої банківської системи. URL: <https://www.zfort.com.ua/blog/modernizaciya-avtomatizovanoyi-bankivskoyi-sistemi-shlyakh-do-zberezheniya> (дата звернення: 11.03.2025)/
8. Омеляненко Г.А., Парій С.Б. Інформаційні системи і технології в туристичній діяльності : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра за освітньо-професійною програмою «Туризм». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 68 с. URL: <https://surl.li/wkvgds> (дата звернення: 11.03.2025).
9. Основні системи бронювання авіаквитків. URL: <https://trips.com.ua/ohlyady/osnovni-systemy-bronyuvannya-aviakvytkiv/> (дата звернення: 11.03.2025).
10. Оцифрування туристичних об'єктів України. ДАРТ: веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ocifruvannya-turistichnih-objektiv-ukrayini> (дата використання: 10.04.2025).
11. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Омельченко В.Я., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова К.А. та інш.; За заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2023. 123 с. URL: <https://surl.li/qiaivq> (дата звернення: 11.03.2025).
12. Сущенко О. А., Дехтяр Н. А., Клок О. П. Розвиток туризму в умовах цифровізації економіки монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора О. А. Сущенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 201 с. URL: <https://surl.li/zvdjno> (дата звернення: 11.03.2025).
13. Туризм на паузі: як пандемія та війна вплинули на доходи найбільших туроператорів. Слово і діло: веб-сайт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/08/infografika/biznes/turyzm-pauzi-yak-pandemiya-ta-vijna-vplynuly-dohody-najbilshyx-turoperatoriv> (дата звернення: 21.03.2025).
14. Туристичний, спортивний і курортний бізнес: міжнародний фокус та національні інтереси: зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 228 с. URL: <https://knu.te.ua/file/MjkwMjQ=/0bdadb4c92d15fbd90e08d67b15ec1da.pdf> (дата звернення: 19.03.2025).
15. Хорунжак О.В. Розвиток інформаційних технологій в туризмі. Туристична бібліотека: веб-сайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/horunzhak.htm?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2025).
16. Ящук В.І. Аналіз сучасного стану інформаційних технологій та систем в індустрії туризму. Туристична бібліотека: веб-сайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yaschuk4.htm (дата використання: 10.04.2025).
17. CRM система для індустрії туризму. URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/crm/crm-system-for-the-tourism-industry (дата звернення: 11.03.2025).
18. DIGITAL-технології у сучасному туристичному бізнесі: особливості розвитку та перспективи. URL: https://www.researchgate.net/publication/377585280_DIGITAL-TEHNOLOGII_U_SUCASNOMU_TURISTICNOMU_BIZNESI_OSOLIVOSTI_ROZVITKU_TA_PERSPEKTI_VI (дата використання: 10.04.2025).

References

1. 8 sposobiv vykorystannia shturnoho intelektu (AI) v rozrobtsi mobilnykh dodatkov. URL: https://cases.media/en/article/8-sposobiv-vikorystannia-shturnoho-intelektu-ai-v-rozrobci-mobilnykh-dodatkov?srsltid=AfmBOopRaUmz3tUuuPegxqQrHJWIZhtna_4n1mma5WRH70IDSHGwm8 (data zvernennia: 11.03.2025)/
2. Artemenko O.I. Informatsiini tekhnologii v haluzi turizmu. Analiz zastosovan ta rezultativ doslidzhen. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». 2015. S.2-22. URL: https://science.lpnu.ua/uk/sisn/vsi-vypusky/vypusk-814-2015/informaciyni-tehnologiyi-v-galuzi-turizmu-analiz-zastosovan-ta?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 11.03.2025).
3. Bairachna O.K. Vykorystannia shturnoho intelektu ta Big Data v upravlinni turystychnymy napriamkamy. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki. 2024 rik. Tom 9. № 3.S.252-255. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/ujae_2024_r03_a44.pdf (data zvernennia: 11.03.2025)/
4. Informatsiini systemy, komunikatsii i tekhnologii u turystychnii industrii : navch. posib. Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. Yu. Fedkovycha, 2024. 176 s. URL: <https://ecogeo.chnu.edu.ua/media/m2v11bn0/is.pdf> (data zvernennia: 11.03.2025).
5. Kovalchuk Ye.Ia. Intehratsiia blokcheinu ta velykykh danykh u systemakh pidtrymky pryiniattia rishen: vyklyky, mozhlyvosti ta maibutni napriamky. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1659/> (data zvernennia: 11.03.2025).
6. Melnychenko S.V. Informatsiini tekhnologii v turyzmi: teoretychni ta praktychni aspekty. Turystychna biblioteka: veb-sait. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/melnychenko9.htm?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 11.03.2025).
7. Modernizatsiia avtomatyzovanoi bankivskoi systemy. URL: <https://www.zfort.com.ua/blog/modernizaciya-avtomatizovanoyi-bankivskoyi-sistemi-shlyakh-do-zberezheniya> (data zvernennia: 11.03.2025)/
8. Omelianenko H.A., Parii S.B. Informatsiini systemy i tekhnologii v turystychnii diialnosti : kurs lektsii dlia zdobuvachiv stupenia vyshchoi osvity bakalavra za osvitno-profesiinoiu prohramoiu «Turyzm». Zaporizhzhia : Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2023. 68 s. URL: <https://surl.li/wkvgds> (data zvernennia: 11.03.2025).
9. Osnovni systemy broniuvannya aviakvytkiv. URL: <https://trips.com.ua/ohlyady/osnovni-systemy-bronyuvannya-aviakvytkiv/> (data zvernennia: 11.03.2025).
10. Otsyfruvannya turystychnykh obektiv Ukrainy. DART: veb-sait. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ocifruvannya-turistichnih-obektiv-ukrayini> (data vykorystannia: 10.04.2025).
11. Suchasni tekhnologii upravlinnia turystychnym ta hotelno-restorannym biznesom: Materialy XV Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh vchenykh 26 veresnia 2023 r. – Ukl.: Balabanyts A.V., Omelchenko V.Ia., Stoika A.V. Ribeiro Ramos O.O., Horiunova K.A. ta insh.; Za zah. redaktsiiei d.e.n., profesora – Balabanyts A.V., Kyiv: MDU, 2023. 123 s. URL: <https://surl.li/qiaivq> (data zvernennia: 11.03.2025).

-
12. Sushchenko O. A., Dekhtiar N. A., Klok O. P. Rozvytok turyzmu v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky monohrafiia; za zah. red. d-ra ekon. nauk, profesora O. A. Sushchenko. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2023. 201 s. URL: <https://surl.li/zvdjno> (data zvernennia: 11.03.2025).
 13. Turyzm na pauzi: yak pandemiia ta viina vplynuly na dokhody naibilshykh turoperatoriv. Slovo i dilo: veb-sait. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/11/08/infografika/biznes/turyzm-pauzi-yak-pandemiya-ta-vijna-vplynuly-dohody-najbilshyx-turoperatoriv> (data zvernennia: 21.03.2025).
 14. Turystychnyi, sportyvnyi i kurortnyi biznes: mizhnarodnyi fokus ta natsionalni interesy: zb. nauk. st. stud. den. ta zaoch. form navch. / vidp. red. A. A. Mazarak. Kyiv : Derzh. torh.-ekon. un-t, 2022. 228 s. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/0bdadb4c92d15fbd90e08d67b15ec1da.pdf> (data zvernennia: 19.03.2025).
 15. Khorunzhak O.V. Rozvytok informatsiinykh tekhnolohii v turyzmi. Turystychna biblioteka: veb-sait. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/horunzhak.htm?utm_source=chatgpt.com (data zvernennia: 11.03.2025).
 16. Iashchuk V.I. Analiz suchasnoho stanu informatsiinykh tekhnolohii ta system v industrii turyzmu. Turystychna biblioteka: veb-sait. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/yaschuk4.htm (data vykorystannia: 10.04.2025).
 17. CRM systema dlia industrii turyzmu. URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/crm/crm-system-for-the-tourism-industry (data zvernennia: 11.03.2025).
 18. DIGITAL-tekh nolohii u suchasnomu turystychnomu biznesi: osoblyvosti rozvytku ta perspektyvy. URL: https://www.researchgate.net/publication/377585280_DIGITAL-TEHNOLOGII_U_SUCASNOMU_TURISTICNOMU_BIZNESI_OSOLIVOSTI_ROZVITKU_TA_PERSPEKTIVI (data vykorystannia: 10.04.2025).

УДК 338. 4
 JEL classification: L83, O33, Q18
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(14))

ВПЛИВ «ІТ» ТА СУЧАСНОГО УСТАТКУВАННЯ НА ТЕХНОЛОГІЮ ПРОДУКЦІЇ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НАССР

КОРСАК Роман

доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри
 туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
 ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>

ГУШТАН Тетяна

доктор економічних наук,
 професор, завідувач кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
 Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету
<https://orcid.org/0000-0002-0299-0437>

ГОДЯ Іван

кандидат економічних наук, доцент кафедри
 туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
 ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0000-0001-4027-8811>

У статті розглядається вплив інформаційних технологій та сучасного обладнання на технологію виробництва продукції ресторанного господарства за умов впровадження системи НАССР. Автори відмічають, що в умовах стрімкого розвитку технологій та підвищення вимог до безпеки харчових продуктів система НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) стає невід'ємною частиною контролю якості та безпеки продукції. Ресторанний бізнес, який працює відповідно до нових стандартів, повинен адаптувати свої технологічні процеси, включаючи використання новітніх інформаційних технологій та високотехнологічного обладнання.

У дослідженні розглядаються основні аспекти, що забезпечують ефективність технологічних процесів у ресторанному господарстві. Зокрема, досліджується вплив інноваційних інформаційних систем на оптимізацію виробничих процесів та забезпечення безпеки харчових продуктів. Інформаційні технології та автоматизація процесів дозволяють значно знизити ймовірність помилок та забезпечити високий рівень моніторингу критичних точок, які відповідають за якість та безпеку продуктів.

Дослідження також аналізує роль сучасного обладнання у вдосконаленні технології виробництва у ресторанному бізнесі. Високоточні технології, автоматизовані системи та новітнє обладнання дозволяють більш ефективно контролювати якість продукції на всіх етапах виробництва. Впровадження таких технологій потребує відповідної кваліфікації персоналу та адаптації виробничих процесів до нових умов.

Автори відмічають, що одним із ключових аспектів є взаємозв'язок між цифровими інструментами, технічними інноваціями та ефективністю реалізації принципів НАССР. Інтеграція сучасних програмних рішень у виробничі процеси ресторанних закладів забезпечує автоматизоване управління критичними точками та своєчасне виявлення порушень, що дозволяє значно знизити ризики та забезпечити відповідність стандартам безпеки.

У результаті дослідження авторами запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції новітніх технологій у процеси ресторанного господарства, що сприятиме підвищенню рівня безпеки та якості продукції. Перспективи подальших досліджень пов'язані з більш глибоким вивченням впливу автоматизації та цифровізації на ефективність управління системами НАССР, а також розробкою нових інструментів для покращення контролю за виробничими процесами в галузі.

Ключові слова: устаткування, інформаційні технології, технологія продукції, ресторанне господарство, система НАССР, безпека харчових продуктів, виробничий процес, якість продукції.

INFLUENCE OF «IT» AND MODERN EQUIPMENT ON THE TECHNOLOGY OF RESTAURANT PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF HACCP

KORSAK Roman

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

HUSHTAN Tetiana

Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

GODYA Ivan

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

The article examines the impact of information technologies and modern equipment on the production technology of restaurant products under the conditions of the implementation of the HACCP system. The authors note that in the conditions of rapid technological development and increasing requirements for food safety, the HACCP system (Hazard Analysis and Critical Control Points) is becoming an integral part of quality control and product safety. The restaurant business, which operates in accordance with new standards, must adapt its technological processes, including the use of the latest information technologies and high-tech equipment.

The study examines the main aspects that ensure the efficiency of technological processes in the restaurant industry. In particular, the impact of innovative information systems on the optimization of production processes and ensuring food safety is

investigated. Information technologies and process automation can significantly reduce the likelihood of errors and provide a high level of monitoring of critical points responsible for the quality and safety of products.

The study also analyzes the role of modern equipment in improving production technology in the restaurant business. High-precision technologies, automated systems and modern equipment allow for more effective control of product quality at all stages of production. The implementation of such technologies requires appropriate personnel qualifications and adaptation of production processes to new conditions.

The authors note that one of the key aspects is the relationship between digital tools, technical innovations and the effectiveness of implementing HACCP principles. The integration of modern software solutions into the production processes of restaurant establishments provides automated management of critical points and timely detection of violations, which allows significantly reducing risks and ensuring compliance with safety standards.

As a result of the study, the authors proposed practical recommendations for integrating the latest technologies into restaurant processes, which will contribute to increasing the level of safety and product quality. Prospects for further research are related to a more in-depth study of the impact of automation and digitalization on the effectiveness of HACCP system management, as well as the development of new tools to improve control over production processes in the industry.

Keywords: equipment, information technology, product technology, restaurant industry, HACCP system, food safety, production process, product quality.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.02.2025

Прийнята до друку / Accepted 07.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблематика впровадження системи HACCP у технологічний процес виробництва продукції ресторанного господарства стає особливо актуальною на тлі стрімкого розвитку інформаційних технологій та модернізації обладнання. Сучасний ресторанний бізнес стикається з необхідністю не тільки відповідати високим стандартам якості та безпеки харчової продукції, але й адаптуватися до нових вимог – цифровізації виробництва. Сьогодні інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні автоматизації процесів контролю якості, моніторингу критичних точок, систематизації даних та документування. У той самий час впровадження сучасного технологічного устаткування дозволяє оптимізувати виробничі процеси, скоротити ручну працю, підвищити точність операцій та знизити ризики забруднення продукції. Взаємодія цих аспектів формує комплексний підхід до управління безпекою харчових продуктів та потребує глибокого аналізу впливу цифрових та технічних інновацій на всі етапи виробництва.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими та практичними завданнями полягає у необхідності пошуку ефективних рішень для інтеграції інформаційних технологій та сучасного обладнання у процес впровадження HACCP з метою підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств. З наукового погляду актуальним завданням стає розробка та обґрунтування моделей взаємодії технологій, обладнання та стандартів безпеки, які забезпечать стійке та прозоре виробництво. Практичне значення полягає в тому, що правильний вибір IT-рішень та обладнання здатний не тільки підвищити ефективність та продуктивність, але й знизити витрати, мінімізувати людський фактор, прискорити адаптацію персоналу до нових вимог. Таким чином, вивчення впливу інформаційних технологій та сучасного обладнання на технологію виробництва продукції ресторанного господарства в умовах впровадження HACCP відкриває можливості для формування нових підходів до управління якістю та безпекою, а також посилює позиції підприємств на ринку послуг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед публікацій, що висвітлюють різні аспекти впливу IT-технологій та сучасного обладнання на технологію продукції ресторанного господарства в умовах впровадження HACCP, варто виділити працю І. Годі та Р. Корсака. У ній автори акцентують увагу на важливості використання інноваційного обладнання для підвищення ефективності виробничих процесів. Вони наголошують, що сучасні технологічні рішення дозволяють автоматизувати багато етапів приготування та подачі страв, що сприяє покращенню якості продукції, дотриманню санітарно-гігієнічних норм та оптимізації роботи персоналу [1].

Т. Гуштан та Р. Корсак розглядають вплив процесів європейської інтеграції на необхідність впровадження системи HACCP. Автори зазначають, що приєднання до європейської спільноти зобов'язує підприємства готельно-ресторанної сфери адаптувати свої виробничі процеси до міжнародних стандартів безпеки харчової продукції. У публікації наголошується, що використання сучасних IT-систем та обладнання відіграє ключову роль у забезпеченні контролю якості на всіх етапах технологічного ланцюга виробництва харчової продукції [2].

У дослідженні Р. Корсака, Т. Гуштан та І. Годі увага акцентується на стратегічному значенні модернізації матеріально-технічної бази. Автори доводять, що впровадження інноваційного обладнання не тільки покращує технологію виробництва, але й підвищує конкурентні позиції підприємств на ринку [5].

У публікації В. Плахотіна система HACCP розглядається як універсальний інструмент підвищення довіри споживачів та розширення ринків збуту. Автор наголошує на тому, що успішне впровадження HACCP неможливе без використання сучасних інформаційних технологій та обладнання, що забезпечують моніторинг критичних контрольних точок [10].

Таким чином, аналіз наукових публікацій показує, що впровадження ІТ-технологій та сучасного обладнання відіграє ключову роль у вдосконаленні технології виробництва продукції ресторанного господарства, особливо у контексті впровадження системи НАССР. Автори наголошують, що використання інноваційних технічних рішень не тільки забезпечує відповідність міжнародним стандартам безпеки, але й підвищує ефективність, якість та конкурентоспроможність підприємств галузі. Сучасне обладнання та цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси контролю, знизити ризики забруднення продукції та покращити управління критичними контрольними точками.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основна мета дослідження полягає у тому, щоб визначити та обґрунтувати вплив інформаційних технологій та сучасного обладнання на вдосконалення технології виробництва продукції ресторанного господарства в умовах впровадження системи НАССР. Дослідження спрямоване на виявлення взаємозв'язку між цифровими інструментами, устаткуванням, технічними інноваціями та ефективністю реалізації принципів НАССР, а також розробку практичних рекомендацій щодо інтеграції нових технологій для забезпечення високого рівня безпеки та якості продукції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний вітчизняний ресторанний бізнес стикається з підвищенням вимог до безпеки та якості продукції. В умовах впровадження системи НАССР (англ. «Hazard Analysis and Critical Control Points»), необхідно модернізувати всі етапи технологічного процесу, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи доставкою готових страв. За цих умов, впровадження нових інформаційних технологій (ІТ) та високотехнологічного обладнання у виробництво стає важливим інструментом для підвищення ефективності реалізації принципів НАССР. Це дозволяє ресторанам та іншим підприємствам громадського харчування не тільки відповідати міжнародним та національним стандартам, але й значно покращити свою конкурентоспроможність. У зв'язку із цим вплив «ІТ» та сучасного обладнання на технологію виробництва продукції ресторанного господарства стає актуальною темою для наукових досліджень [2, с. 215-218].

Розглянемо головні завдання визначені метою дослідження:

1. Вплив інформаційних технологій та сучасного обладнання на вдосконалення технології виробництва продукції ресторанного господарства в умовах впровадження системи НАССР. Впровадження інформаційних технологій та сучасного обладнання значно впливає на вдосконалення технологічних процесів у ресторанному бізнесі, особливо в контексті впровадження системи НАССР. «ІТ»-технології дозволяють автоматизувати процеси, пов'язані з моніторингом та контролем безпеки продукції на кожному етапі – від надходження сировини до подачі готової страви на стіл. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для обліку та аналізу даних про температурні режими зберігання, вологість, терміни придатності, а також методи обробки продуктів значно знижує ризики порушення санітарних норм [3, с. 221-223].

Сучасне обладнання відіграє ключову роль у дотриманні стандартів НАССР. Зокрема, системи холодильного обладнання з інтегрованими датчиками температури та вологості можуть автоматично регулювати умови зберігання продуктів залежно від їх типу, запобігаючи їх псуванню. Це вкрай важливо для ресторанів, які працюють з великими обсягами продуктів, що швидко псуються. За допомогою високотехнологічного обладнання можна відстежувати та контролювати всі етапи виробництва, що підвищує точність дотримання стандартів безпеки та сприяє запобіганню захворюванням, викликаним харчовими інфекціями [9, с. 15-18].

Крім того, інтеграція технологій у виробничий процес дозволяє значно підвищити продуктивність, прискорити процеси підготовки та доставки продуктів, що також впливає на покращення обслуговування клієнтів. Сучасне обладнання, автоматизуючи багато процесів, сприяє ефективному використанню ресурсів, мінімізує відходи та знижує витрати, що позитивно відбивається на загальному фінансовому результаті діяльності ресторанного бізнесу [1, с. 105-107].

2. Взаємозв'язок між цифровими інструментами, технічними інноваціями та ефективністю реалізації принципів НАССР. Цифрові інструменти та технічні інновації у ресторанному бізнесі тісно пов'язані з ефективністю реалізації принципів НАССР. Основним аспектом є те, що цифровізація дозволяє автоматизувати багато процесів, що знижує ймовірність помилок, покращує контроль та підвищує точність дій. Зазначене є критично важливим для дотримання норм безпеки харчових продуктів. Використання мобільних програм, систем управління якістю та цифрових платформ для моніторингу дозволяє оперативно відслідковувати всі етапи технологічного процесу та миттєво реагувати на відхилення від встановлених стандартів [4, с. 180-182; 19, с. 221-233; 14, с. 95-101].

Інноваційні технології, такі як інтернет речей (IoT), дозволяють збирати та аналізувати дані про процес приготування та зберігання продуктів у реальному часі. Сенсори, встановлені на устаткуванні, відстежують критичні параметри, такі як температура, рівень вологості, тиск, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та вживати заходів до того, як вони можуть вплинути на безпеку чи якість продукції. Так, до прикладу, якщо холодильник починає працювати за межами допустимої температури, система негайно

повідомляє відповідальних співробітників, дозволяючи їм швидко усунути проблему [17, с. 66-170; 15, 357-361].

Таким чином, цифровізація та інноваційні технології допомагають значно покращити контроль за критичними точками, що є основою системи НАССР. Ці технології дозволяють знизити залежність від людського фактору, підвищити точність та своєчасність моніторингу, а також знизити ризик виникнення небезпечних ситуацій, що безпосередньо впливає на безпеку та якість продукції [11; с. 131-139; 18, с. 230-237].

3. Практичні рекомендації щодо інтеграції нових технологій для забезпечення високого рівня безпеки та якості продукції. Для успішної інтеграції нових технологій у виробництво необхідно спочатку провести детальний аналіз поточних процесів та виявити слабкі місця, де впровадження нових рішень принесе найбільшої користі. Одним із перших кроків має стати впровадження системи управління якістю, яка дозволить контролювати усі етапи технологічного процесу. Сучасні системи управління, такі як ERP-системи (англ. «Enterprise Resource Planning»), можуть інтегрувати дані про безпеку продукції, забезпечуючи моніторинг усіх критичних точок у режимі реального часу [5, с. 187-192].

Крім того, доцільним є оснащення виробничих та складських приміщень сучасними датчиками, які автоматично фіксуватимуть зміни у температурних режимах, вологості та інших критичних параметрах. Подібна інтеграція датчиків температури з системою управління холодильними установками дасть змогу не тільки контролювати процес зберігання, але й в короткі терміни усунути будь-які відхилення від норми, що допоможе уникнути псування продукції та дотриматися стандартів НАССР [6, с. 45-48].

Слід зазначити, що не менш важливим кроком є навчання персоналу для забезпечення можливості ефективного використання нових технологій та систем. Подібне впровадження дозволить не тільки підвищити ефективність роботи, але й знизити кількість помилок, пов'язаних із неправильним використанням обладнання та програмного забезпечення. У контексті зазначеного, важливо впроваджувати системи контролю за якістю на всіх етапах – від надходження сировини до подачі готових страв. Сучасні рішення для моніторингу та контролю надають змогу знизити ризики та підвищити безпеку і якість продукції [16, с. 51-53; 7, с. 30-35].

4. Аналіз впливу автоматизації процесів, використання програмного забезпечення та високотехнологічного обладнання на зниження ризиків, покращення контролю критичних точок та підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Автоматизація процесів та використання високотехнологічного обладнання значно знижують ризики, пов'язані з безпекою продукції, а також покращують контроль над критичними точками. Сучасні системи автоматичного контролю за температурою, вологістю та іншими важливими параметрами дозволяють значно підвищити точність та оперативність у процесі виробництва. Це особливо важливо в ресторанах, де дотримання температурних режимів зберігання продуктів та приготування їжі є одним із головних факторів, що впливають на безпеку продукції [8, с. 123-125].

Використання програмного забезпечення для моніторингу та аналізу даних з різних етапів виробництва допомагає запобігти можливим відхиленням, які можуть призвести до порушення стандартів НАССР. Також, програмне забезпечення дозволяє не тільки збирати інформацію про температурні режими та інші критичні параметри, але й проводити аналіз тенденцій, що дозволяє передбачати можливі проблеми та заздалегідь усунути їх [5, с. 187-192].

Впровадження зазначених технологій покращує не тільки контроль якості, але й загальну ефективність ресторанного бізнесу. Автоматизація процесів скорочує час на підготовку продуктів, мінімізує людський фактор та підвищує продуктивність. Це сприяє збільшенню конкурентоспроможності ресторану, оскільки він може пропонувати клієнтам більш швидке та якісне обслуговування. Крім того, сучасні технології допомагають покращити умови праці співробітників, мінімізуючи фізичні навантаження та підвищуючи безпеку на робочому місці. Все це разом робить ресторанний бізнес більш стійким, екологічним та конкурентоспроможним на ринку гостинності [12, с. 385-400; 13, с. 78-84].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що впровадження інформаційних технологій та сучасного обладнання суттєво впливає на удосконалення технологічного процесу у ресторанному господарстві, особливо у контексті застосування системи НАССР. Ці інновації дозволяють ефективно контролювати критичні точки на кожному етапі виробництва та зберігання продукції, забезпечуючи високий рівень безпеки та якості. Автоматизація процесів, інтеграція цифрових інструментів та використання високотехнологічного обладнання значно знижують ризики порушень санітарних норм та допомагають підприємствам ресторанного бізнесу відповідати міжнародним стандартам. Крім того, сучасні технології сприяють підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості ресторанних підприємств, а також покращенню якості обслуговування клієнтів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з поглибленим вивченням взаємозв'язку між впровадженням нових технологій та покращенням показників безпеки харчових продуктів.

Важливо продовжити розробку інноваційних рішень для моніторингу та контролю якості продукції, а також дослідження автоматизації управління на всіх етапах виробничого процесу. Майбутні дослідження можуть зосередитися на пошуку нових методів інтеграції технологій із системою НАССР, а також на аналізі практичного застосування штучного інтелекту (ШІ) та інтернету речей (IoT) для підвищення ефективності та зниження ризиків у ресторанній індустрії.

Література

1. Годя І., Корсак Р. Індустрія гостинності: інноваційні рішення для устаткування готельно-ресторанного господарства. Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція. Миколаївський національний аграрний університет 2024 р. С. 105-107.
2. Гуштан Т., Корсак Р. Вплив євроінтеграційних процесів на впровадження системи НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 215-218.
3. Гуштан Т., Корсак Р. Роль системи безпечності НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 221-223.
4. Корсак Р., Годя І., Шубер Д. Роль цифрових технологій в ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Херсон: Посвіт, 2023. С. 180-182.
5. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Годя І.М. Роль інноваційного устаткування як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах євроінтеграції. Причорноморські економічні студії. Випуск 87. 2024. С. 187-192.
6. Корсак Р., Гуштан Т., Малець В. Аналіз економічної ефективності впровадження системи НАССР, на прикладі підприємства «CHICKEN HUT», як одного з елементів євроінтеграції. Причорноморські економічні студії. Випуск 82. 2023. с. 45-48.
7. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Малець В.Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. Причорноморські економічні студії. Випуск 85. 2024. С. 30-35.
8. Лутай А.П. Сучасні технології ресторанного господарства. Матеріали конференції «Інформаційні технології у торгівлі, ресторанному господарстві та сфері послуг». м. Донецьк, 25 жовтня 2011 р. С. 123-125.
9. Мазаракі А., Шаповал С., Тарасенко І. Устаткування закладів ресторанного господарства. Навчальний посібник. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2013. 640 с.
10. Плахотін В. Я. Впровадження на харчових підприємствах систем НАССР – оптимальний шлях виходу на внутрішній і зарубіжний ринки. Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ (м. Полтава, 20–21 листопада 2014 р.). Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 24-26.
11. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. Вип. 7. С. 131–139.
12. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. *J. Bus. Res.* 2021, 126, 385–400.
13. Hushtan T., Korsak R. The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Eurointegration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 10. No. 2, 2024. P. 78-84.
14. Imtiaz S., Kim D.J., Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. *Culin. Sci. Hosp. Res.* 2019, 25, 91–101.
15. Kaur, K. & Kaur, R. Internet of things to promote tourism: An insight into smart tourism. *International Journal of Recent Trends in Engineering & Research*. Vol. 2, No. 4. 2016. pp. 357-361.
16. Povidaychik O., Popyk M. Some scientific approaches to professional training of future specialists of hotel and restaurant business. *Modern science and practice. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference*. Boston, USA. March 26 – 27, 2021. P. 51-53.
17. Wu, X. Smart tourism based on internet of Things. *Revista de la Facultad de Ingenieria*. Vol. 32, No. 10. 2017. pp. 66-170.
18. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality. *Industry Systems*. 2023. Vol. 11 (10). P. 230-237.
19. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. *Platforms*. 2024, 2, 221–233.

References

1. Hodia I., Korsak R. (2024). Industriia hostynnosti: innovatsiini rishennia dlia ustatkuvannia hotelno-restorannoho hospodarstva. [Hospitality industry: innovative solutions for hotel and restaurant equipment.]. Vseukrainska naukovo-praktychna Internet-konferentsiia. Mykolaivskiy natsionalnyi ahraryi universytet. – All-Ukrainian scientific and practical Internet conference. Mykolaiv National Agrarian University, 105-107. [in Ukrainian].
2. Hushtan T., Korsak R. (2024). Vplyv yevrointehratsiinykh protsesiv na vprovadzhennia systemy NASSR v hotelno-restorannomu biznesi. [The influence of European integration processes on the implementation of the HACCP system in the hotel and restaurant business.]. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy. – Development of modern education and science: results, problems, prospects. Volume XVII: Overcoming crisis situations in science and education / [Ed.: Ya. Grzesiak, I. Zymomyra, V. Ilnytsky]. Konin - Uzhgorod - Przemysl - Mykolaiv: Posvit, 215-218. [in Ukrainian].
3. Hushtan T., Korsak R. (2024). Rol systemy bezpechnosti NASSR v hotelno-restorannomu biznesi. [The role of the HACCP safety system in the hotel and restaurant business.]. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy. Tom KhVII: Podolannia kryzovykh sytuatsii u nautsi ta osviti. – Development of modern education and science: results, problems, prospects. Volume XVII: Overcoming crisis situations in science and education / [Ed.: Ya. Grzesiak, I. Zymomyra, V. Ilnytsky]. Konin – Uzhgorod – Przemysl – Mykolaiv: Posvit, 221-223. [in Ukrainian].
4. Korsak R., Hodia I., Shuber D. (2023). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii v restorannomu biznesi. [The role of digital technologies in the restaurant business.]. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy. – Development of modern education and science: results, problems, prospects. Volume XV: Scientific research in the context of challenges and conflicts / [Ed.: Ya. Grzesiak, I. Zymomyra, V. Ilnytsky]. Konin - Uzhgorod - Przemysl - Kherson: Posvit, 180-182. [in Ukrainian].
5. Korsak R.V., Hushtan T.V., Hodia I.M. (2024) Rol innovatsiinoho ustatkuvannia yak chynnyka pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv haluzi v umovakh yevrointehratsii. [The role of innovative equipment as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the industry in the context of European integration.]. Prychornomorski ekonomichni studii. – Black Sea Economic Studies. Issue 87, 187-192. [in Ukrainian].
6. Korsak R., Hushtan T., Malets V. (2023). Analiz ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia systemy NASSR, na prykladi pidpriemstva «CHICKEN HUT», yak odnogo z elementiv yevrointehratsii. [Analysis of the economic efficiency of the implementation of the HACCP system, using the example of the enterprise “CHICKEN HUT”, as one of the elements of European integration.]. Prychornomorski ekonomichni studii. – Black Sea Economic Studies. Issue 82, 45-48. [in Ukrainian].
7. Korsak R.V., Hushtan T.V., Malets V.D. (2024). Sotsialno-ekonomichna problematyka vprovadzhennia systemy NASSR u hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy v kryzovykh umovakh. [Socio-economic issues of implementing the HACCP system in the hotel and restaurant business of Ukraine in crisis conditions.]. – Prychornomorski ekonomichni studii. Black Sea Economic Studies. Issue 85, 30-35. [in Ukrainian].
8. Lutai A.P. (2011). Suchasni tekhnolohii restorannoho hospodarstva. [Modern technologies of the restaurant industry]. Materialy konferentsii «Informatsiini tekhnolohii u torhivli, restorannomu hospodarstvi ta sferi posluh». – Materials of the conference "Information technologies in trade, catering and services". Donetsk, October 25, 123-125.
9. Mazuraki A., Shapoval S., Tarasenko I. (2013). Ustatkuvannia zakladiv restorannoho hospodarstva. [Equipment of catering establishments.]. Navchalnyi posibnyk. – Textbook. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 640 p.
10. Plakhotin V. Ya. (2015). Vprovadzhennia na kharchovykh pidpriemstvakh system NASSR – optymalnyi shliakh vykhodu na vnutrishnii i zarubizhnyi rynky. [Implementation of HACCP systems in food enterprises is the optimal way to enter the domestic and foreign markets.]. Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovykh vyrobnytstv, hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia, prysviachena 40-richchiu zasnuvannia fakultetu KhTHTB (m. Poltava, 20–21 lystopada 2014 r.). – Current problems and prospects for the development of food production, hotel and restaurant and tourism business: International scientific and practical conference dedicated to the 40th anniversary of the founding of the Faculty of KhTHTB (Poltava, November 20-21, 2014). Poltava: PUET, 24-26 [in Ukrainian].
11. Tyshchenko S. (2021). Tsyfrovii tekhnolohii v industrii hostynnosti. [Digital technologies in the hospitality industry.]. Tavriiskiy naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika. – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economy, 2021. Issue 7, 131–139.
12. Cozzolino A., Corbo L., Aversa P. Digital platform-based ecosystems: The evolution of collaboration and competition between incumbent producers and entrant platforms. J. Bus. Res. 2021, 126, 385–400.
13. Hushtan T., Korsak R. The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Eurointegration Processes. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 10. No. 2, 2024. R. 78-84.
14. Imtiaz S., Kim D.J., Digital transformation: Development of new business models in the tourism industry. Culin. Sci. Hosp. Res. 2019, 25, 91–101.
15. Kaur, K. & Kaur, R. Internet of things to promote tourism: An insight into smart tourism. International Journal of Recent Trends in Engineering & Research. Vol. 2, No. 4. 2016. pp. 357-361.
16. Povidaychik O., Popyk M. Some scientific approaches to professional training of future specialists of hotel and restaurant business. Modern science and practice. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. Boston, USA. March 26 – 27, 2021. P. 51-53.
17. Wu, X. Smart tourism based on internet of Things. Revista de la Facultad de Ingenieria. Vol. 32, No. 10. 2017. pp. 66-170.
18. Wynn M., Lam C. Digitalisation and IT Strategy in the Hospitality. Industry Systems. 2023. Vol. 11 (10). R. 230-237.
19. Zeqiri A. From Traditional to Digital: The Evolution of Business Models in Hospitality Through Platforms. Platforms. 2024, 2, 221–233.

УДК 339.138:658
 JEL classification:
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(15\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(15))

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ГІЛБ Борис

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (PhD)
 Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»
 Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна
<https://orcid.org/0009-0004-6975-5409>
 e-mail: boris.gill.44@gmail.com

Українська економіка переживає високу нестабільність через військову агресію, що ускладнює розвиток малих та середніх підприємств (МСП). В таких умовах актуалізуються ефективні маркетингові інструменти, зокрема таргетована реклама в соцмережах, що використовує цифрові канали комунікації.

Інтернет-реклама, особливо в соцмережах, є популярною. В Україні понад 29 млн інтернет-користувачів, близько половини з яких – користувачі соцмереж. Це створює значний потенціал для МСП, які прагнуть взаємодіяти з клієнтами через таргетовану рекламу.

Meta Ads (Facebook, Instagram, Messenger, Audience Network) є ефективним інструментом таргетингу, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та звітність, що оптимізує рекламні бюджети.

Однак, МСП стикаються з такими недоліками Meta Ads, як високі вимоги до фахівців, конкуренція, обмеження політики Meta, використання персональних даних. Подолання цих недоліків підвищить ефективність маркетингових комунікацій.

Мета дослідження – обґрунтувати ефективність маркетингових інструментів для розвитку МСП в умовах нестабільності.

Аналіз показує, що Facebook та Instagram мають високий потенціал для таргетованої реклами завдяки універсальності Meta Ads. Інструменти Advantage+, Advantage+ Shopping Campaigns та Custom Audiences, що працюють на ШІ, забезпечують автоматизацію реклами. Водночас складність налаштувань, конкуренція та етичні аспекти вимагають практичних рекомендацій: визначення цілей, автоматичний розподіл бюджету, використання Lookalike та Advantage+, адаптація креативів, регулярна аналітика, дотримання політики Meta, моніторинг оновлень, залучення експертів.

Дослідження підтвердило ефективність Meta Ads для таргетованої реклами, особливо для МСП. Advantage+ Campaigns, Audience Network та інтеграція з екосистемою Meta забезпечують точний таргетинг та рентабельність інвестицій.

Переваги Meta Ads: гнучкість розміщення, різноманітність форматів, автоматизація на основі ШІ, детальна аналітика. Custom Audiences та Lookalike Audiences допомагають розширювати охоплення.

Недоліки: жорстка політика щодо контенту, висока конкуренція, складність налаштування, етичні питання використання даних.

Перспективи дослідження: розробка рекомендацій для адаптації Meta Ads до українського ринку, дослідження ефективності нових функцій (Advantage+ Shopping Campaigns) у різних галузях. Впровадження рекомендацій підвищить ефективність реклами та конкурентоздатність МСП.

Ключові слова: таргетована реклама, Meta Ads, рекламна кампанія, Advantage+ Campaigns, Custom Audiences, штучний інтелект, Facebook, Instagram, суб'єктів господарювання, маркетингові інструменти, розвиток, споживачі, попит, конкурентоспроможність.

EFFICIENCY OF USING MARKETING TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

HIL Boris

Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»
 V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

Ukrainian economy is in a state of high instability due to military aggression, which slows down the development of SMEs. Management is looking for effective marketing tools to maintain competitiveness, expand markets and attract customers. The implementation of targeted advertising on social media is becoming increasingly important.

Online advertising, especially on social media, is very popular. In Ukraine, over 29 million internet users, about 50% of whom are social media users. This creates significant potential for the development of Ukrainian SMEs through targeted advertising.

Targeted Meta Ads (Facebook, Instagram, Messenger, Audience Network) is an effective tool that provides automation, personalisation and reporting, allowing for the most efficient use of the advertising budget.

However, SMEs face disadvantages of Meta Ads: high requirements for targeting specialists, high content competition, Meta policy restrictions, use of personal data. Identifying and overcoming these shortcomings will increase the effectiveness of marketing communications.

The purpose of the study is to theoretically and practically substantiate the effectiveness of marketing tools for the development of SMEs in unstable conditions.

Analysis of social media popularity in Ukraine shows that Facebook and Instagram have the greatest potential for targeted advertising due to the versatility of Meta Ads. AI-powered tools like Advantage+ Campaigns, Advantage+ Shopping Campaigns, and Custom Audiences automate advertising. However, the complexity of settings, competition, and ethical aspects of data use require practical recommendations: campaign goal selection, automatic budget allocation, use of Lookalike and Advantage+, creative adaptation, regular analytics, compliance with Meta policy, monitoring updates, engaging experts.

The study confirmed that Meta Ads is one of the most effective targeted advertising tools for SMEs in Ukraine. Unique platform features such as Advantage+ Campaigns, Audience Network, and integration with the Meta ecosystem ensure automation, personalisation, high targeting accuracy, and ROI.

Key advantages of Meta Ads identified: flexibility in ad placement, a wide range of formats, AI-powered automation, detailed analytics. Custom and Lookalike Audiences effectively expand reach and tailor campaigns to business needs.

Drawbacks limiting Meta Ads use: strict content policy, high competition, complexity of setup and optimisation, ethical challenges of personal data use.

Prospects for further research: developing recommendations for adapting Meta Ads to the Ukrainian market, studying the effectiveness of new features (Advantage+ Shopping Campaigns) across industries. Successful implementation of recommendations will improve advertising campaign effectiveness and SME competitiveness in Ukraine.

Keywords: targeted advertising, Meta Ads, advertising campaign, Advantage+ Campaigns, Custom Audiences, artificial intelligence, Facebook, Instagram, business entities, marketing tools, development, consumers, demand, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 17.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Українська економіка перебуває в стані високої нестабільності через активну фазу повномасштабної військової агресії на території України, що створює умови невизначеності на макроекономічному та мікроекономічному рівнях, які зменшують темпи розвитку вітчизняних малих та середніх суб'єктів господарювання. Це змушує керівництво суб'єктів господарювання шукати найбільш ефективні маркетингові інструменти для збереження та підвищення своїх конкурентних позицій, розширювати ринки збуту та залучати нових клієнтів. У таких умовах зростає актуальність впровадження ефективних маркетингових інструментів, таких як таргетована реклама у соціальних мережах, що ґрунтується на використанні цифрових каналів комунікації з аудиторією.

Реклама в мережі Інтернет є однією з найбільш популярних інструментів маркетингу, особливо в соціальних мережах. Аналіз статистичних джерел свідчить, що більше 29 млн. українців мають доступ до мережі Інтернет, з яких близько 50% є користувачами соціальних мереж. Це створює значний потенціал для розвитку малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні, які прагнуть взаємодіяти зі споживачами, зокрема, через використання таргетованої реклами.

Одним із найбільш ефективних маркетингових інструментів є таргетована реклама Meta Ads в соціальних мережах, таких як: Facebook; Instagram; Messenger та Audience Network. За рахунок їх ефективного використання можливо визначити цільову аудиторію та забезпечити високий рівень автоматизації, персоналізації та звітності, що дозволяє суб'єктам господарювання максимально ефективно використовувати бюджет рекламних кампаній за рахунок просування рекламного контенту.

Однак, попри переваги маркетингового інструменту Meta Ads, малі та середні суб'єкти господарювання в Україні стикаються з сукупністю недоліків: високий рівень вимог до фахівців, які мають налаштовувати оптимальні параметри інструментів таргетингу; високий рівень конкуренції рекламного контенту; обмеження в політиці корпорації Meta щодо рекламного контенту; використання особистих даних споживачів для точного визначення цільової аудиторії та визначення їх попиту тощо. Виявлення та подолання цих недоліків дозволить суб'єктам господарювання максимально ефективно використати всі інструменти Meta Ads для покращення ефективності маркетингових комунікацій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження в галузі цифрового маркетингу, таргетованої реклами та її інноваційних інструментів для ефективного розвитку підтверджують їх значущість для реалізації цілей розвитку малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні.

Ярмолюк О., Борисенко О. та Фісун Ю. в своєму дослідженні [7] розкрили принципи організації таргетованої реклами та визначили її роль у комплексному розвитку інтернет-маркетингу. Автори порівняли таргетовану та контекстну рекламу і зазначили, що таргетована реклама дозволяє досягати більшої точності в охопленні цільової аудиторії.

Гаврилюк І. детально розглянула в статті [8] організацію та впровадження таргетованої реклами у маркетингових стратегіях, звертаючи увагу на важливість ситуаційного аналізу для забезпечення максимальної ефективності рекламних кампаній. Авторка також дослідила переваги цього інструменту, такі

як точність таргетування, персоналізація та взаємодія з аудиторією, що робить таргетовану рекламу ефективною альтернативою традиційним рекламним каналам.

Парфенюк І. у своїй роботі [6] приділив значну увагу етичним аспектам персоналізації реклами. В роботі підкреслено аспекти, які направлені на персоналізацію, визначають ризики для конфіденційності користувачів та викликають етичні дилеми, пов'язані зі збором і використанням даних. Автор наголошує на необхідності розробки чітких етичних стандартів, які б регулювали персоналізовану рекламу.

Янковець Т. та Ніколаєв Д. зосередили свою увагу на функціях Meta Ads, таких як Advantage+ Shopping Campaigns, які використовують алгоритми штучного інтелекту для автоматизації процесів направлених на цільову аудиторію, та відзначають, що ці інструменти допомагають знижувати витрати часу і підвищувати ефективність рекламних кампаній. Автори також наголошують на доцільності ефективного використання Meta Ads у розвитку цифрового маркетингу в Україні, особливо у складних економічних умовах [3].

Городняк І. і Хоміць Л. у своєму дослідженні [4] розглянули процеси визначення цільової аудиторії та структуру таргетованої рекламної кампанії, зокрема – в контексті використання інструментів Meta Ads. Вони акцентують увагу на важливості комплексного ситуаційного аналізу для налаштування таргетованої реклами, що забезпечує високу ефективність рекламних повідомлень.

Аналіз наукових публікацій надав можливість підтвердити проблематику даного напрямку, а саме, залишаються не до кінця розкритими питання щодо проведення детального аналізу переваг та обмежень використання Meta Ads та її інструментів таргетованої реклами. Також варто зазначити, що недостатньо практичних рекомендацій, адаптованих для малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні, які могли б допомогти їм оптимізувати використання інструментів Meta Ads у рекламних кампаніях.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета полягає у теоретично-практичному обґрунтуванні ефективності використання маркетингових інструментів для розвитку малих та середніх суб'єктів господарювання в турбулентних умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для розуміння актуальності досліджуваної проблематики було проведено аналіз популярності соціальних мереж в Україні. За даними платформи DataReportal, на початок 2024 року в Україні зафіксовано більше 29 млн. користувачів Інтернету, з яких 24,3 млн. активно використовують соціальні мережі [2, 18-19].

За даними рис. 1, наведено динаміку кількості користувачів інтернету та соціальних мереж в Україні, за останні чотири роки статистика показує істотні коливання, які відображають вплив зовнішніх та внутрішніх соціально-економічних чинників. На початку 2021 р. кількість користувачів інтернету в Україні становила 29,47 млн., а соціальних мереж – 25,7 млн. Початок 2022 р. свідчить про збільшення рівня користувачів до 31,1 млн. та 28 мільйонів відповідно, що можна пояснити активним переходом суб'єктів господарювання та їх комунікацій в онлайн середовище через негативний вплив на розвиток бізнесу пандемії COVID-19.

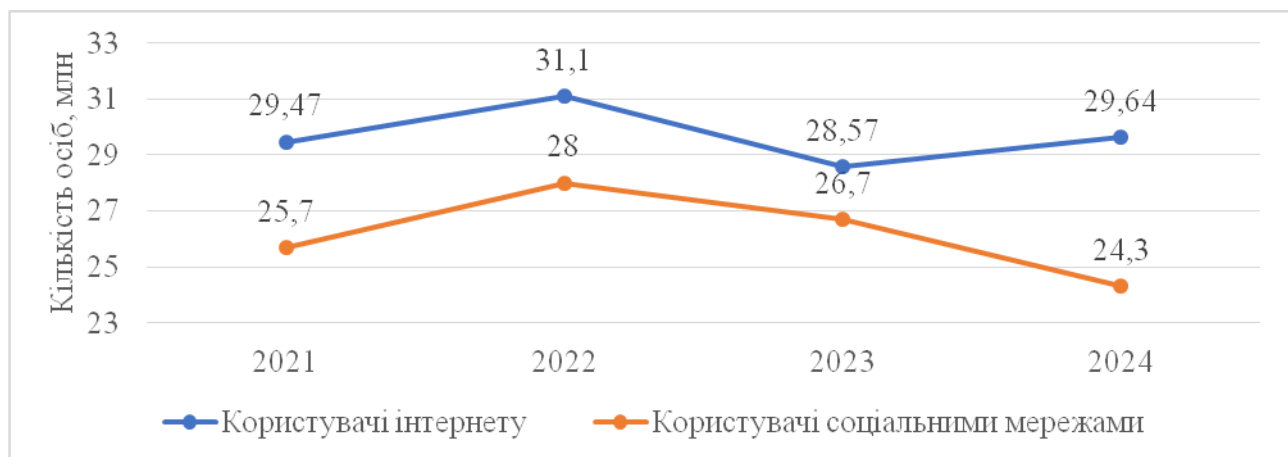


Рис. 1. Динаміка користувачів мережі Інтернет та користувачів соціальних мереж в Україні за 2021-2024 роки, млн осіб
Джерело: сформовано автором за [2]

На початку 2023 р. було зафіксовано зменшення кількості користувачів через активну військову агресію на території України та значні міграційні процеси, відповідно, кількість інтернет-користувачів знизилася до 28,57 млн., користувачів соціальних мереж – до 26,7 млн. У 2024 році відбулося часткове відновлення кількості інтернет-користувачів (29,64 млн.), тоді як кількість користувачів соціальних мереж продовжила знижуватися до 24,3 млн.

Найпопулярніші соціальні мережі за даними [2, 9] в Україні станом на початок 2024 року наведено на рис. 2: Facebook (13,85 млн), Instagram (12,4 млн), YouTube (24,3 млн користувачів), TikTok (16,47 млн), LinkedIn (5,01 млн), X (Twitter) (4,55 млн) та Telegram (13,4 млн).

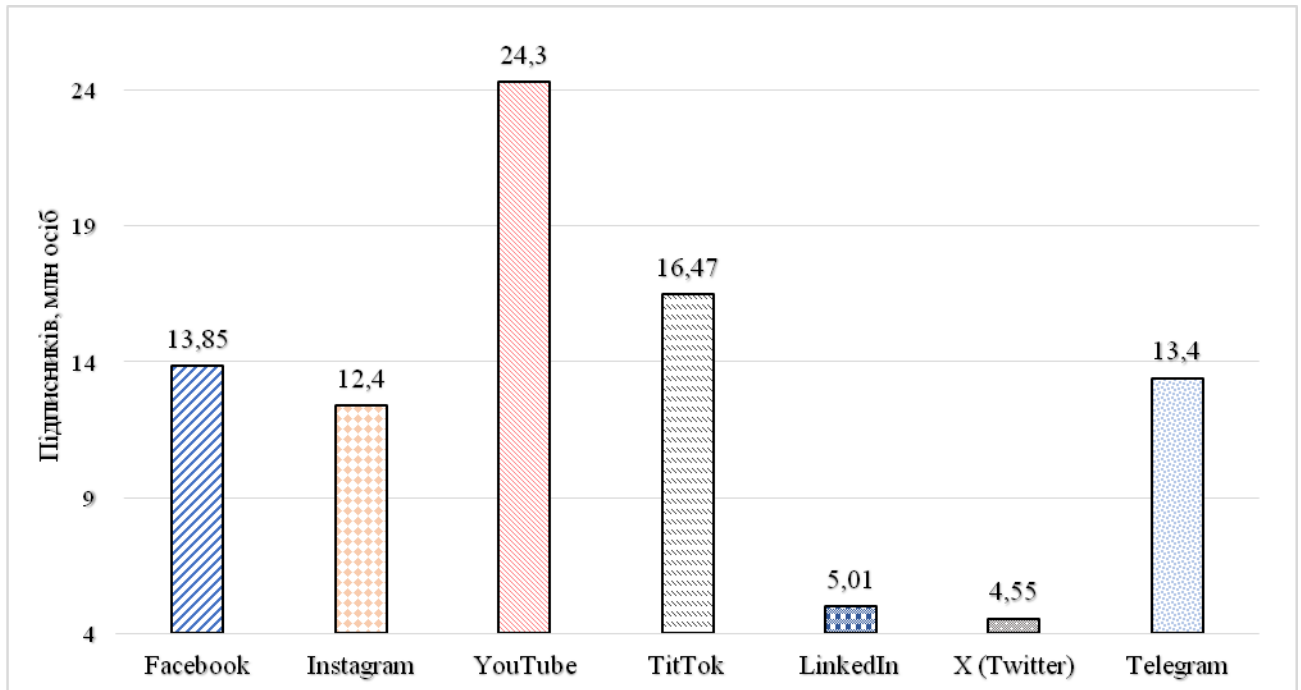


Рис. 2. Кількість підписників у найпопулярніших в Україні соціальних мережах станом на початок 2024 року, млн осіб

Джерело: сформовано автором за [2, 9]

Кожна соціальна мережа має свої особливості, які визначають її потенціал для використання у рекламних кампаніях, проте не всі вони є релевантними для застосування таргетованої реклами малими та середніми суб'єктами господарювання.

За результатами проведених досліджень сформовано авторське визначення поняття «таргетована реклама в соціальних мережах» – це інструмент маркетингових комунікацій, що використовує демографічні, географічні, поведінкові та інші дані для персоналізації рекламних повідомлень, направлених на конкретну аудиторію, з метою підвищення ефективності рекламних кампаній у соціальних мережах.

Детальна інформація про використання інструментів таргетингу в соціальних мережах, а також їх переваги та недоліки наведено у табл. 1.

Платформа Meta Ads забезпечує найбільш універсальний функціонал для досягнення мети малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні. Вона пропонує рекламодавцям широкий вибір місць розміщення оголошень, що дозволяє ефективно охоплювати різні сегменти аудиторії залежно від бізнес-цілей. Усі місця розміщення інтегровані з екосистемою платформ Meta, яка включає Facebook, Instagram, Messenger та партнерські сайти й додатки в Audience Network. Різноманітність форматів і місць розміщення забезпечує гнучкість у виборі стратегії та оптимізацію взаємодії з користувачами.

За результатами дослідження надано авторське визначення функціоналу платформи Meta Ads – це рекламна екосистема, яка охоплює платні оголошення у Facebook, Instagram, Messenger та партнерській мережі Meta, дозволяючи компаніям та маркетологам таргетувати користувачів за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, детального налаштування аудиторій та інтегрованих аналітичних інструментів, з метою розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Різноманітність місць розміщення реклами в Meta Ads дозволяє рекламодавцям адаптувати кампанії до специфіки своєї аудиторії та бізнес-цілей. Вибір ефективного місця розміщення залежить від формату контенту, цільової аудиторії та бажаних результатів.

Meta Ads продовжує вдосконалювати свої можливості, пропонуючи рекламодавцям інноваційні інструменти для підвищення ефективності кампаній. Одним із ключових нововведень платформи є автоматизовані рекламні кампанії Advantage+ Campaigns, які базуються на використанні штучного інтелекту (III).

Як і будь-який вид реклами, використання таргетованої реклами Meta Ads має свої недоліки. Першим недоліком є рамкові умови політики Meta щодо генерування рекламного контенту, який може обмежувати можливості для малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні. Реклама, пов'язана з алкоголем, тютюновими виробами, азартними іграми або медичними препаратами, підлягає обмеженням або взагалі

заборонена. Недотримання цих правил може призвести до відхилення оголошень або навіть блокування рекламного акаунту.

Наступним недоліком є висока конкуренція, коли одночасно функціонують тисячі рекламних кампаній, що вимагає від рекламодавців використання креативного підходу та впровадження інноваційних інструментів і практик.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика рекламних можливостей популярних соціальних мереж

Соціальна мережа	Місця показу рекламних оголошень	Налаштування таргетингу	Переваги	Недоліки
Facebook	У стрічці новин; у Marketplace; у відеострічці; у правому стовпці; у Messenger; у Stories; у Reels; у пошуку; на партнерських додатках	Демографія (вік, стать); інтереси (хобі, сфери діяльності); поведінка (покупки, активність на платформі); Custom Audiences; Lookalike Audiences	Широкий спектр налаштувань таргетингу; широке різноманіття форматів; гнучкість у налаштуваннях; використання ШІ	Складність налаштування; зниження органічного охоплення; висока конкуренція
Instagram	У стрічці новин; у Stories; у Reels; у розділі «пошук»			
YouTube	На відео (pre-roll, mid-roll, post-roll); у пошуку; на головній сторінці; на партнерських вебсайтах	Демографія; інтереси (теми контенту); поведінка (перегляд відео, історія пошуку); ключові слова; ремаркетинг	Значний потенціал для відеореклами; висока залученість аудиторії	Обмежена персоналізація таргетингу; слабка інтерактивність форматів
TikTok	У стрічці; на сторінці «Для вас»; при запуску додатку (TopView Ads); у хештег-челенджах; через ефекти	Демографія; інтереси (хобі, теми контенту); поведінка (активність у додатку); географія; ключові слова	Популярність серед молоді; вірусний потенціал; інтерактивні формати	Обмежена персоналізація таргетингу; обмежений функціонал для B2B
LinkedIn	У стрічці новин; у повідомленнях InMail; у бокових панелях; у динамічних оголошеннях	Професійні характеристики (посада, компанія, галузь, досвід); навички; інтереси (групи, теми контенту); географія	Широкий спектр налаштувань таргетингу; створений для B2B	Висока вартість реклами; обмежений вибір форматів
X (Twitter)	У стрічці новин; у трендах; у результатах пошуку	Демографія; інтереси (ключові слова, теми твітів); географія; поведінка	Швидке поширення контенту; ефективність для брендівих кампаній	Низька популярність в Україні; обмежений функціонал для B2B
Telegram	У каналах; у групах	Мова користувачів; тематика каналів; географія	Висока довіра аудиторії; швидке поширення контенту	Відсутність алгоритмічного таргетингу; ручне налаштування

Джерело: складено автором за [10-15]

До недоліків можна віднести загальну складність налаштування і оптимізації таргетованої реклами Meta Ads, яка пропонує широкий спектр інструментів для таргетингу та аналітики, правильне використання налаштувань Meta Ads і вимагає значних знань та досвіду. Для початківців або малих суб'єктів господарювання без залучення достатньої кількості ресурсів та досвідченого персоналу це може стати серйозною перешкодою ефективного використання платформи.

Персоналізація реклами в соціальних мережах, хоча і підвищує її ефективність, супроводжується серйозними етичними ризиками. Зокрема, акумуляція та обробка даних користувачів без їх згоди може порушувати конфіденційність. Крім того, ретаргетинг, який передбачає повторне використання даних про попередню активність користувачів, нерідко сприймається як «нав'язливий» процес і викликає дискомфорт у користувачів. Така реклама може створювати у користувачів соціальних мереж відчуття контролю або маніпуляції, що підриває довіру аудиторії до платформи та бренду.

Запропонований науково-практичний підхід застосування інструментів Meta Ads у рекламних кампаніях для малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні наведено на рис. 3.

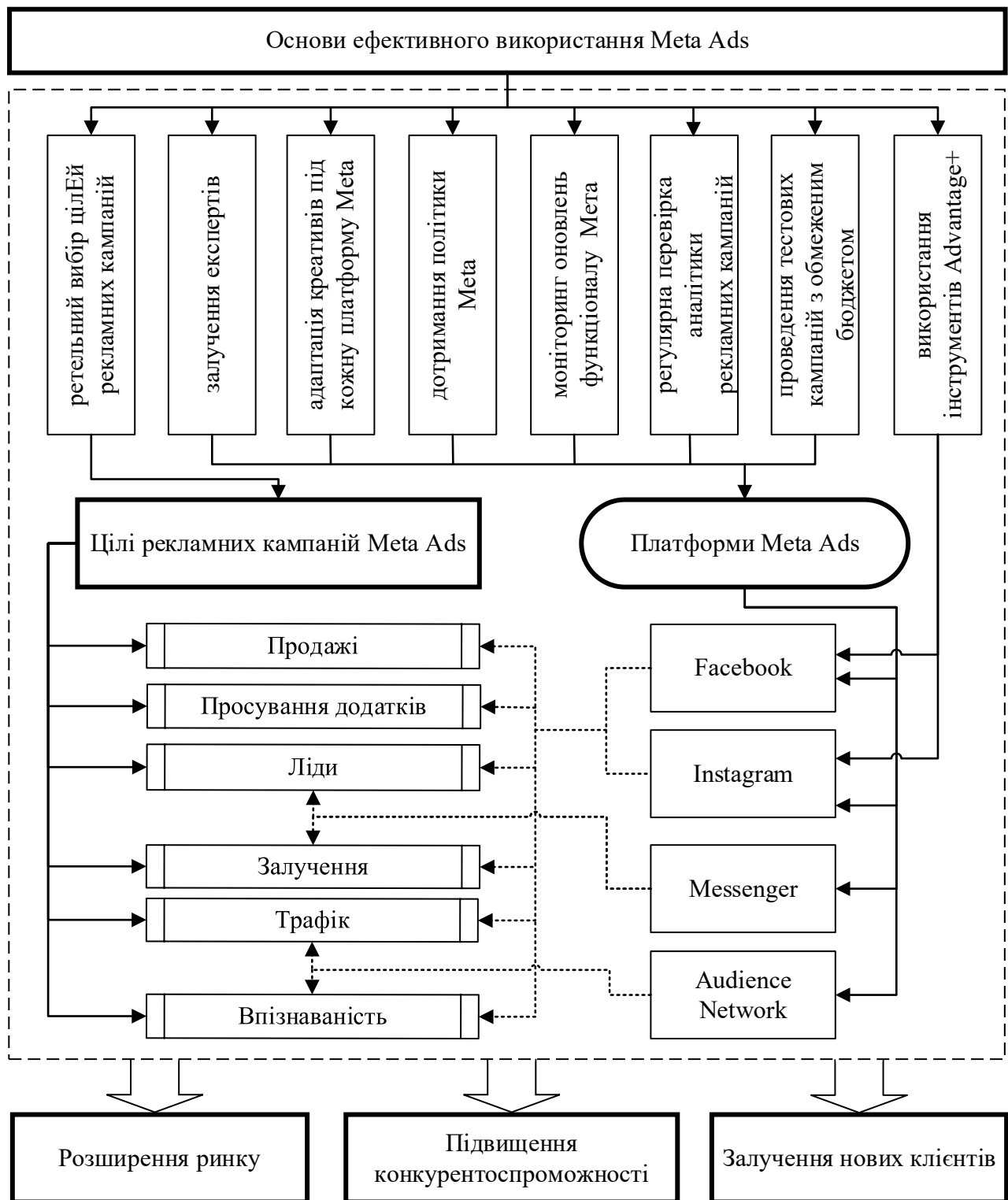


Рис.3. Науково-практичний підхід використання таргетованої реклами Meta Ads

Розглянемо детально основи ефективного використання інструментів Meta Ads, що були виокремлені в результаті дослідження та представлені у науково-практичному підході застосування інструментів Meta Ads у рекламних кампаніях для малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні:

- доцільно використовувати інструменти Advantage+ , що дозволить ефективніше розширити охоплення без значних витрат на тестування нових сегментів, а також оптимізувати таргетинг та витрати на основі алгоритмів ШІ;
- необхідно проводити тестові рекламні кампанії з обмеженим бюджетом, що допоможе визначити слабкі місця налаштувань таргетингу;

- важливо регулярно перевіряти аналітику рекламних кампаній – Meta Ads забезпечує можливість відстеження показників ефективності у реальному часі. Регулярний аналіз результатів дає змогу своєчасно коригувати стратегію. А/В-тестування оголошень допомагає виявити найбільш дієві елементи, наприклад, зображення, текст або заклики до дії;
- доцільно моніторити оновлення функціоналу Meta Ads, що дозволить максимально ефективно використовувати всі актуальні інструменти платформи;
- необхідно дотримуватися політики Meta, ознайомлюватися з правилами Meta Ads перед запуском кампанії, що знижує вірогідність відхилення рекламних оголошень та блокування акаунту через порушення політики платформи. Важливо уникати надмірної персоналізації, яка може викликати дискомфорт у користувачів або суперечити правилам конфіденційності;
- доцільно адаптувати креативи під кожен майданчик Meta окремо, за рахунок створення контенту, який відповідає специфіці кожної платформи. Stories у Facebook та Instagram ідеально підходять для коротких, динамічних відео з інтерактивними елементами, а Reels більш ефективні для вірусного контенту. Корисними можуть стати «каруселі» для показу кількох товарів одночасно та «колекції», які дозволяють інтегрувати каталоги продуктів;
- залучайте експертів – для складних рекламних кампаній, або за відсутності досвіду налаштування Meta Ads, доцільно звертатися до професіоналів. Це допомагає уникнути типових помилок і забезпечити вищу ефективність кампаній;
- ретельно обирати цілі рекламної кампанії – перед запуском важливо визначити чіткі бізнес-цілі, що дозволить ефективно налаштувати інструменти Meta Ads, такі як Advantage+ Campaigns та Lookalike Audiences, орієнтуючи рекламу на досягнення конкретних результатів. Також важливо використовувати сегментацію аудиторії через Custom Audiences для створення цільових груп на основі клієнтських списків чи активності на обраних веб-сайтах.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило, що платформа Meta Ads є одним із найбільш ефективних інструментів для таргетованої реклами, особливо для малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні. Унікальні можливості платформи, такі як Advantage+ Campaigns, Audience Network та інтеграція з екосистемою Meta дозволяють автоматизувати та персоналізувати рекламні кампанії, забезпечуючи високу точність таргетингу і максимальну рентабельність рекламних інвестицій.

В дослідженні було виявлено ключові переваги Meta Ads, серед яких гнучкість у виборі місць розміщення реклами, широкий спектр форматів, автоматизація процесів за допомогою штучного інтелекту (ШІ), а також використання детальних можливостей аналітики. Інструменти Custom Audiences та Lookalike Audiences допомагають ефективно розширювати охоплення та адаптувати кампанії до потреб бізнесу, що є критично важливим для малих суб'єктів господарювання з обмеженими ресурсами.

Однак, також було виявлено низку недоліків, що можуть обмежити використання інструментів Meta Ads. Жорстка політика платформи стосовно дозволеного контенту створюють бар'єри для деяких суб'єктів господарювання. Висока конкуренція на платформі вимагає інноваційного підходу та впровадження інноваційних рішень при створенні креативів для рекламних кампаній. Крім того, складність налаштування та оптимізації інструментів Meta Ads може бути викликом для підприємств, які не мають досвіду або наявних спеціалізованих ресурсів. Етичні виклики, пов'язані з використанням персональних даних, також залишаються важливою темою, яка потребує подальшого дослідження.

Перспективи дослідження полягають у розробці додаткових практичних рекомендацій для адаптації функціоналу Meta Ads до специфіки українського ринку, враховуючи локальні особливості бізнесу та поведінку споживачів. Також доцільно досліджувати ефективність інтеграції нових функцій, таких як Advantage+ Shopping Campaigns, у різних галузях, для визначення їх результативності в різних ринкових та економічних умовах. Успішне впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності рекламних кампаній та підвищенню конкурентоспроможності малих і середніх суб'єктів господарювання в Україні.

Література

1. Полосьмак І. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2023 і прогноз об'ємів ринку 2024. *Всеукраїнська рекламна коаліція*. 2023. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ad-volume-2024.html/> (дата звернення: 21.03.2025).
2. Digital 2024: Ukraine. *Datareportal*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine/> (дата звернення: 21.03.2025).
3. Янковець Ю., Ніколаєв В. Цифрова реклама Meta Ads у соціальних мережах. *Scientia fructuosa*, 2024. №5. С. 76-88. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)06).
4. Городняк І., Хоміць О. Дослідження таргету як інструменту маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології*, 2022. №2. С. 7-20. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.2.2022.1>

5. Кузнецова А. Meta Ads та Google Ads – яку платформу обрати для свого бізнесу? *Webpromo*. 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/meta-ads-ta-google-ads-yaku-platformu-obrati-dlya-svogo-biznesu/> (дата звернення: 21.03.2025).
6. Парфенюк О. Персоналізація реклами в соціальних мережах: етичні виклики та загрози. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*, 2024. №1. С. 148–158. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.7.1.2024.307017>.
7. Ярмолук Т., Борисенко А., Фісун О. Теоретико–методологічні аспекти таргетованої реклами як інструменту комплексного інтернет-маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2022. №2. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-4>.
8. Гаврилюк В. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство*, 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-102>.
9. Дослідження українського діджиталу в 2024 році. *Newage.agency*. 2024. URL: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennia-ukrainskoho-didzhytal-v-2024-vid-newage/> (дата звернення: 21.03.2025).
10. YouTube Advertising: зробіть свою компанію популярною. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/intl/ALL_ua/ads/how-it-works/set-up-a-campaign/consideration/ (дата звернення: 21.03.2025).
11. TikTok Ads. Increase Sales. *TikTok*. URL: <https://ads.tiktok.com/business/en/goals/increase-sales/> (дата звернення: 21.03.2025).
12. Про місця розміщення реклами на платформах. Meta. *META*. URL: <https://www.facebook.com/business/help/407108559393196/> (дата звернення: 21.03.2025).
13. Telegram Ads Platform. *Telegram*. URL: <https://ads.telegram.org/> (дата звернення: 21.03.2025).
14. LinkedIn Ads. Marketing Solutions. *LinkedIn*. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/ads/> (дата звернення: 21.03.2025).
15. Twitter ads: The complete guide for your brand. *X (Twitter)*. 2023. URL: <https://sproutsocial.com/insights/twitter-advertising/> (дата звернення: 21.03.2025).
16. Все про Advantage у Meta-рекламі: як працює і що вам може дати ця функція. *Genius.Space*. 2024. URL: <https://genius.space/lab/vse-pro-advantage-u-meta-reklami-yak-pratsyuie-i-shho-vam-mozhe-dati-tsya-funktsiya/> (дата звернення: 21.03.2025).
17. Facebook Advantage+ shopping campaigns: Are they worth the hype?. *Search Engine Land*. 2023. URL: <https://searchengineland.com/facebook-advantage-shopping-campaigns-worth-ecommerce-hype-394318/> (дата звернення: 21.03.2025).
18. Чобіток В.І., Гавриш О.М. Цифрові технології як основні інструменти трансформації бізнесу в умовах глобалізації. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2025. С. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>
19. Гіль Б.С. Інноваційні інтернет-технології як інструмент просування товарів та послуг у соціальних мережах. Концептуальна інтенсивність трансформаційних процесів соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифровізації : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024.. С. 365-371.

Reference

1. Polosmak I. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2023 i prohnaz obiemiv rynku 2024. *Vseukrainska reklamna koalitsiia*. 2023. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ad-volume-2024.html/> (data zvernennia: 21.03.2025).
2. Digital 2024: Ukraine. *Datareportal*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine/> (data zvernennia: 21.03.2025).
3. Iankovets Yu., Nikolaiev V. Tsyfrova reklama Meta Ads u sotsialnykh merezhakh. *Scientia fructuosa*, 2024. №5. S. 76-88. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)06).
4. Horodniak I., Khomits O. Doslidzhennia tarhetu yak instrumentu marketynhovykh komunikatsii. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, 2022. №2. S. 7-20. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.2.2022.1>
5. Kuznetsova A. Meta Ads ta Google Ads – yaku platformu obraty dlia svoho biznesu? *Webpromo*. 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/meta-ads-ta-google-ads-yaku-platformu-obrati-dlya-svogo-biznesu/> (data zvernennia: 21.03.2025).
6. Parfeniuk O. Personalizatsiia reklamy v sotsialnykh merezhakh: etychni vyklyky ta zahrozy. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnologii v sotsiokulturnii sferi*, 2024. №1. S. 148–158. DOI: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.7.1.2024.307017>.
7. Iarmoliuk T., Borysenko A., Fisun O. Teoretyko–metodolohichni aspekty tarhetovanoi reklamy yak instrumentu kompleksnogo internet-marketynhu. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky»*, 2022. №2. S. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-4>.
8. Havryliuk V. Tarhetovana reklama u sotsialnykh merezhakh. *Ekonomika ta suspilstvo*, 2024. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-102>.
9. Doslidzhennia ukrainskoho didzhytalu v 2024 rotsi. *Newage.agency*. 2024. URL: <https://newage.agency/uk/blog-uk/doslidzhennia-ukrainskoho-didzhytal-v-2024-vid-newage/> (data zvernennia: 21.03.2025).
10. YouTube Advertising: zrobit svoiu kompaniiu populiarnoiu. *YouTube*. URL: https://www.youtube.com/intl/ALL_ua/ads/how-it-works/set-up-a-campaign/consideration/ (data zvernennia: 21.03.2025).
11. TikTok Ads. Increase Sales. *TikTok*. URL: <https://ads.tiktok.com/business/en/goals/increase-sales/> (data zvernennia: 21.12.2024).
12. Pro mistsia rozmishchennia reklamy na platformakh. Meta. *META*. URL: <https://www.facebook.com/business/help/407108559393196/> (data zvernennia: 21.03.2025).

-
13. Telegram Ads Platform. Telegram. URL: <https://ads.telegram.org/> (data zvernennia: 21.12.2024).
 14. LinkedIn Ads. Marketing Solutions. LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/ads/> (data zvernennia: 21.03.2025).
 15. Twitter ads: The complete guide for your brand. X (Twitter). 2023. URL: <https://sproutsocial.com/insights/twitter-advertising/> (data zvernennia: 21.03.2025).
 16. Vse pro Advantage u Meta-reklami: yak pratsiuie i shcho vam mozhe daty tsia funktsiia. Genius.Space. 2024. URL: <https://genius.space/lab/vse-pro-advantage-u-meta-reklami-yak-pratsyuye-i-shho-vam-mozhe-dati-tsya-funktsiya/> (data zvernennia: 21.03.2025).
 17. Facebook Advantage+ shopping campaigns: Are they worth the hype?. Search Engine Land. 2023. URL: <https://searchengineland.com/facebook-advantage-shopping-campaigns-worth-ecommerce-hype-394318/> (data zvernennia: 21.03.2025).
 18. Chobitok V.I., Havrysh O.M. Tsyfrovi tekhnolohii yak osnovni instrumenty transformatsii biznesu v umovakh hlobalizatsii. Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS». 2025. S. 281-287. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-37>.
 19. Hil B.S. Innovatsiini internet-tekhnologii yak instrument prosuvannia tovariv ta posluh u sotsialnykh merezhakh. Kontseptualna intensyvnist transformatsiinykh protsesiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia v umovakh tsyfrovizatsii : kolektyvna monohrafiia za red. d.e.n., prof. Chobitok V. I. Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2024.. S. 365-371.

УДК 339.101.3

JEL classification: O32, O33, L21, M15

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(16\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(16))

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

МОСКОВЕЦЬ Дмитро

ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0003-4284-0147>e-mail: Dimamoskovets1987@gmail.com

У контексті глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій світова економіка зазнає глибоких трансформацій, що суттєво впливають на діяльність підприємств у різних галузях. Цифровізація виступає одним із ключових драйверів змін, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, а також посилення конкурентних позицій підприємств на ринку. Для українського бізнесу цифрова трансформація є не лише викликом, а й важливою умовою якісного розвитку, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та використовувати переваги новітніх технологій.

Впровадження цифрових рішень сприяє оптимізації виробничих і управлінських процесів, скороченню витрат, підвищенню клієнтоорієнтованості та гнучкості підприємств. Проте цей процес супроводжується низкою труднощів: обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньою підготовкою персоналу, опором до змін, а також недосконалістю нормативно-правового середовища. У зв'язку з цим надзвичайно актуальним є вивчення механізмів формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації.

Розглянуто основні виклики, з якими стикаються українські підприємства на шляху цифрової трансформації, а також перспективи розвитку: зростання державної підтримки, доступ до міжнародних програм фінансування інновацій, розвиток стартап-екосистем. Запропоновано шляхи адаптації до нових умов шляхом інвестування у цифрову культуру, навчання персоналу та впровадження успішних міжнародних практик. Це дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та інтеграцію українського бізнесу у глобальні цифрові процеси.

Ключові слова: інноваційні стратегії, цифровізація, бізнес, конкурентоспроможність, цифрові технології, підприємництво, розвиток.

FORMATION OF INNOVATIVE STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

MOSKOVETS Dmytro

Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy»

V. N. Karazin Kharkiv National University

In the context of globalization and the rapid advancement of digital technologies, the global economy is undergoing profound transformations that significantly impact the operations of enterprises across various industries. Digitalization has emerged as a key driver of change, offering new opportunities to improve business process efficiency, create innovative products and services, and strengthen competitive market positions. For Ukrainian businesses, digital transformation is not only a challenge but also a crucial condition for qualitative growth, enabling effective responses to external challenges and the utilization of cutting-edge technological advancements.

The implementation of digital solutions facilitates the optimization of production and management processes, cost reduction, increased customer orientation, and organizational flexibility. However, this transformation process also presents several challenges, such as limited financial resources, insufficient staff training, resistance to change, and shortcomings in the regulatory environment. Therefore, studying the mechanisms for developing innovative business strategies in the digital age is especially relevant.

The aim of this article is to analyze the theoretical and practical aspects of forming innovation-driven development strategies for enterprises amid digital transformation. The authors examine current digitalization trends, including automation, cloud technologies, the Internet of Things (IoT), blockchain implementation, and the growing use of digital platforms, particularly in e-commerce. Considerable attention is given to the historical evolution of innovation strategies — from a focus on technological improvements to the creation of new business models and flexible organizational structures.

The paper outlines key challenges facing Ukrainian enterprises in their digital transformation journey and highlights promising prospects, such as increased government support, access to international innovation funding programs, and the growth of startup ecosystems. The article proposes ways for enterprises to adapt to new conditions through investment in digital culture, personnel training, and the adoption of successful international practices. This will help ensure long-term competitiveness and integrate Ukrainian businesses into global digital processes.

Key words: innovative strategies, digitalization, business, competitiveness, digital technologies, entrepreneurship, development.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій світова економіка переживає етап масштабних трансформацій, які суттєво впливають на діяльність підприємств у різних галузях. Цифровізація стала одним із ключових драйверів змін, пропонує нові можливості для підвищення ефективності бізнес-процесів, створення інноваційних продуктів і послуг, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Для українського бізнесу цифровізація є не лише викликом, але й шансом для якісного розвитку. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси, скорочувати витрати, посилювати клієнтоорієнтованість і покращувати адаптивність до швидких змін у зовнішньому середовищі. Проте, процес інтеграції цифрових технологій супроводжується рядом проблем, зокрема: обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем технічної підготовки кадрів, опором змінам та недосконалістю нормативно-правового регулювання.

Виходячи з цього, вивчення механізмів формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації є надзвичайно важливим. Це дозволить не лише підвищити ефективність роботи окремих підприємств, але й сприятиме зміцненню економіки України в цілому, забезпечуючи її інтеграцію у глобальні цифрові процеси.

Сучасні трансформаційні процеси, спричинені активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери економічної діяльності, висувають нові вимоги до стратегічного управління розвитком підприємств. В умовах цифровізації традиційні моделі ведення бізнесу втрачають ефективність, що зумовлює потребу у формуванні інноваційних стратегій, здатних забезпечити гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств.

Національний бізнес стикається з низкою викликів, серед яких — недостатній рівень цифрової зрілості підприємств, обмеженість інвестиційних ресурсів, низька інтеграція інновацій у стратегічне планування та відсутність системного підходу до цифрової трансформації. Водночас, цифрові технології відкривають нові можливості для вдосконалення бізнес-процесів, розширення ринків збуту, персоналізації споживчого досвіду та формування нових бізнес-моделей. У зв'язку з цим актуальним стає дослідження теоретико-методичних засад і практичних механізмів формування інноваційних стратегій розвитку підприємств, які враховують виклики і можливості цифрової економіки. Необхідність комплексного підходу до інтеграції інновацій у стратегічне управління зумовлює наукову й практичну значущість даної проблеми.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізуючи наукові роботи з питань інноваційних стратегій, слід відзначити значний внесок дослідників у визначення теоретичних основ цифровізації бізнесу. У сучасних умовах цифровізації економіки значна увага науковців приділяється питанням формування інноваційних стратегій розвитку підприємств. У працях вітчизняних та зарубіжних дослідників акцентується необхідність адаптації управлінських підходів до нових викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією.

Так, Ареф'єва О. В. [1] підкреслює важливість адаптивного управління як концептуальної основи для ефективного функціонування та розвитку підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Вона обґрунтовує необхідність використання гнучких управлінських підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. У дослідженні Сидорчука О. [2] розглядається стратегічний підхід до формування соціальної безпеки держави, що є важливим контекстом для інноваційного розвитку бізнесу. Автор виокремлює напрями реалізації стратегій, які тісно пов'язані з цифровими технологіями.

Прохорова В. В., Проценко В. М. та Чобіток В. І. [3] розробляють підходи до формування конкурентної стратегії на основі інноваційно-орієнтованого інвестування, що є ключовим елементом вітчизняного бізнесу в умовах цифрової трансформації. В іншій роботі Прохорова В. В. та Чобіток В. І. [4] акцентують увагу на організаційно-управлінському забезпеченні реінжинірингу бізнес-процесів, який відіграє важливу роль у формуванні інноваційних стратегій розвитку підприємств.

Тридід О. М. [5] пропонує комплексний підхід до організаційно-економічного механізму розвитку підприємства, що може бути інтегрований в інноваційні стратегії в умовах цифровізації. Дослідження Хаустової В. Є. та Колодяжної Т. В. [6] розглядає вплив процесів злиттів і поглинань, які є актуальними у контексті глобалізації та цифрової трансформації бізнесу, на конкурентоспроможність економіки.

У дослідженнях, зокрема у роботі авторів [7], розглядається використання інформаційно-консультаційних сервісів в управлінні персоналом, що є невід'ємною частиною цифрових стратегій розвитку.

Автори у праці [8] формують стратегічні орієнтири регіонального розвитку, акцентуючи на потенціалоформуючих чинниках у цифровому середовищі.

Автори у своєму дослідженні [9] аналізують застосування моделей бюджетного розподілу у процесі управління інвестиціями в умовах розвитку цифрової економіки, що є вагомим внеском у розвиток інструментарію інноваційних стратегій.

Загалом, аналіз наукових джерел свідчить про багатогранність підходів до формування інноваційних стратегій в умовах цифровізації, а також про потребу інтеграції управлінських, економічних і технологічних рішень для забезпечення сталого розвитку вітчизняного бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є теоретично-прикладні аспекти формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація як явище сучасної економіки зумовлює трансформацію бізнес-процесів, управлінських практик та ринкових стратегій підприємств. Вона сприяє впровадженню інноваційних рішень, що є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидкоплинного технологічного прогресу. Формування інноваційних стратегій розвитку бізнесу в умовах цифровізації постає не лише як виклик, а й як необхідність для забезпечення сталого зростання вітчизняних підприємств.

Важливість дослідження цієї теми обумовлена потребою у створенні нових підходів до розробки стратегій, які враховують специфіку цифрової епохи. Аналіз сучасних тенденцій цифровізації, еволюції стратегій інноваційного розвитку та їхнього впливу на бізнес-процеси є важливим для ідентифікації оптимальних шляхів адаптації вітчизняних підприємств до нових умов.

Термін «інноваційна стратегія» широко використовується у науковій літературі, але його трактування варіюється залежно від контексту. Згідно з визначенням Й. Шумпетера, інновації є основою економічного розвитку, а інноваційна стратегія – це методична інтеграція нововведень у бізнес-моделі з метою досягнення конкурентних переваг. У зарубіжній літературі, наприклад, Р. Бергер та К. Крістенсен акцентують на ролі проривних інновацій, які змінюють ринкові парадигми.

Вітчизняні дослідники, зокрема В. Гейця та Л. Антонюк, підкреслюють, що інноваційна стратегія для українських підприємств має бути адаптивною до умов нестабільного економічного середовища та спрямованою на вирішення структурних проблем, таких як низький рівень технологічної бази. Незважаючи на різні підходи, спільним для більшості науковців є акцент на тому, що інноваційна стратегія охоплює процеси впровадження, масштабування та управління нововведеннями.

Історичний аналіз еволюції інноваційних стратегій демонструє їхній розвиток від простих підходів до складних інтегрованих систем. У середині XX століття інноваційні стратегії були переважно спрямовані на впровадження технологічних удосконалень, які забезпечували приріст продуктивності. З часом, особливо з початком інформаційної революції, стратегічний фокус змістився на створення нових ринків і бізнес-моделей (рис. 1).



Рис. 1. Еволюційні етапи формування інформаційної революції та їх вплив на створення нових ринків і бізнес-моделей

У XXI столітті зростання ролі цифрових технологій зумовило новий етап у розвитку інноваційних стратегій, які стали мультидисциплінарними, враховуючи соціальні, екологічні та економічні фактори. Сучасні компанії розробляють стратегії, орієнтовані на клієнтоцентричність, відкриті інновації та використання великих даних (Big Data) для прогнозування ринкових трендів.

Сучасні підходи до формування інноваційних стратегій базуються на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу. Такі підходи включають:

1. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу даних і прогнозування ринкових змін.

2. Впровадження платформних бізнес-моделей, що дозволяють компаніям використовувати мережеві ефекти для масштабування бізнесу.

3. Орієнтацію на відкриті інновації, що залучають зовнішніх партнерів для спільного створення нових продуктів і послуг.

Цифрові технології також сприяють зміні організаційної культури підприємств, яка тепер акцентує увагу на гнучкості, швидкості прийняття рішень та інноваціях як ключових елементах стратегії.

Серед ключових тенденцій цифровізації варто відзначити впровадження автоматизації та роботизації виробничих процесів, активне використання хмарних технологій, розвиток інтернету речей (IoT) та широке застосування блокчейн-технологій. Ці тенденції дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й підвищити точність операцій та рівень задоволення клієнтів.

Цифрові платформи, такі як електронна комерція, стали основним каналом взаємодії з клієнтами, що відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Крім того, важливою тенденцією є зростання попиту на персоналізовані продукти та послуги, що зумовлює необхідність використання аналітичних інструментів.

Українські підприємства стикаються з низкою викликів на шляху цифровізації. Серед них – обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень технологічної інфраструктури, слабка інтеграція інновацій у стратегічне планування та нестача кваліфікованих кадрів.

Попри це, перспективи є обнадійливими, серед них – зростання підтримки з боку держави, доступ до міжнародних програм фінансування інновацій, а також активне формування екосистем стартапів, які сприяють генерації нових ідей і рішень. Інтеграція цифрових технологій дозволить підприємствам підвищити ефективність, зменшити операційні витрати та створити нові продукти й послуги, адаптовані до глобальних ринкових вимог.

У контексті інтеграції цифрових рішень у діяльності компаній варто розглянути практики як глобальних, так і українських підприємств, які слугують прикладом адаптації до нових умов ринку.

Глобальним прикладом є компанія Amazon, яка використовує передові цифрові технології для забезпечення своєї провідної позиції у сфері електронної комерції. Система рекомендацій, що працює на основі штучного інтелекту та аналізу великих даних, дозволяє компанії персоналізувати взаємодію з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність. Впровадження автоматизованих складів, де використовуються роботи для оптимізації логістичних процесів, дозволило суттєво знизити витрати та скоротити час доставки.

Інший приклад – компанія Tesla, яка використовує цифрові технології для створення інноваційних продуктів та вдосконалення бізнес-процесів. Використання програмного забезпечення для оновлення функцій автомобілів через інтернет (Over-the-Air Updates) є однією з ключових стратегій компанії. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати ефективність експлуатації автомобілів, але й знижувати витрати на обслуговування, забезпечуючи клієнтам високу додану вартість.

На вітчизняному ринку успішним прикладом цифровізації є компанія Rozetka, яка є лідером української електронної комерції. Використання інтегрованих цифрових платформ дозволило підприємству оптимізувати всі етапи клієнтського досвіду: від пошуку товару до його доставки. Впровадження чат-ботів для автоматизованої підтримки клієнтів сприяло скороченню часу на обробку запитів і підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Схожий підхід демонструє компанія Нова пошта, яка активно використовує мобільні додатки та чат-боти для автоматизації процесів доставки та спрощення доступу клієнтів до послуг. Інтеграція системи відстеження посилок у реальному часі дозволила значно підвищити прозорість процесу доставки, що є важливим фактором конкурентоспроможності у логістичній галузі.

Не менш важливим є досвід українських агрохолдингів, таких як Миронівський хлібопродукт (МХП), які впроваджують цифрові рішення для управління виробничими процесами. Використання систем точного землеробства, що базуються на аналізі великих даних і супутникових знімків, дозволило компанії оптимізувати використання ресурсів, підвищити врожайність та знизити екологічний вплив.

Ці приклади свідчать, що успішна інтеграція цифрових рішень вимагає не лише впровадження новітніх технологій, але й перегляду бізнес-моделі підприємств, адаптації її організаційної культури та розвитку компетенцій персоналу. Усі зазначені кейси демонструють, що цифровізація стає важливим інструментом для досягнення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції (рис. 2).

На основі проведеного аналізу цифровізації та її впливу на бізнес-середовище пропонуються рекомендації щодо формування інноваційних стратегій для ключових секторів української економіки. Кожен сектор має свої особливості, які необхідно розглянути окремо, що обумовлюють вибір специфічних інноваційних рішень і стратегічних підходів (рис. 3).

Для сільськогосподарських підприємств рекомендується впровадження систем точного землеробства. Використання супутникових технологій, дронів та інструментів аналізу великих даних дозволить оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати та підвищити врожайність. Впровадження IoT-рішень для моніторингу стану ґрунту, погодних умов і рослинних культур забезпечить можливість швидкого реагування на зміни, знижуючи ризики втрат.



Рис. 2 Вплив цифровізації на досягнення сталого розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації

У промисловості особливу увагу слід приділити автоматизації виробничих процесів та інтеграції робототехніки. Впровадження систем управління виробництвом (Manufacturing Execution Systems, MES) та технологій предиктивного обслуговування обладнання дозволить зменшити простой та підвищити ефективність. У галузях із високим рівнем кастомізації продукції, таких як машинобудування, доцільно розглядати 3D-друк як засіб скорочення виробничого циклу.

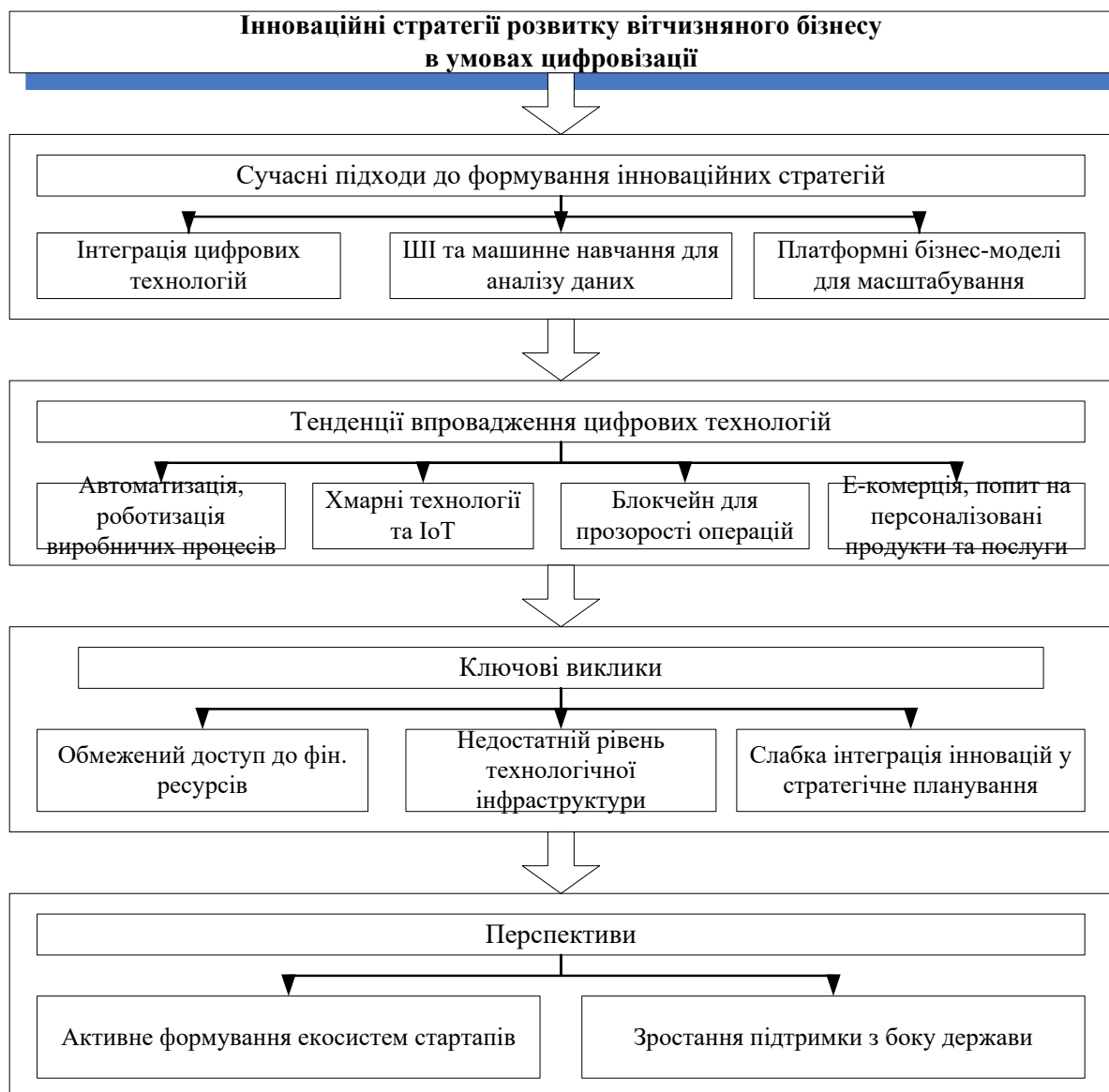


Рис. 3 Науково-практичний підхід до формування інноваційних стратегій розвитку вітчизняного бізнесу в умовах цифровізації

Для підприємств роздрібно́ї торгівлі та e-commerce ключовими є впровадження платформних бізнес-моделей та інструментів персоналізації. Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів сприятиме підвищенню лояльності через персоналізовані пропозиції. Розвиток омніканальних стратегій, які інтегрують фізичні точки продажу з онлайн-платформами, дозволить покращити клієнтський досвід.

У логістичному секторі основний акцент слід зробити на автоматизації складських операцій, впровадженні систем управління ланцюгами постачання (Supply Chain Management, SCM) та використанні блокчейн-технологій для прозорості операцій. Крім того, для транспортних компаній важливо розвивати цифрові сервіси відстеження вантажів та застосовувати предиктивну аналітику для оптимізації маршрутів.

Банкам і фінансовим установам доцільно інвестувати в блокчейн-технології для підвищення безпеки транзакцій і зменшення витрат на операції. Активне впровадження мобільних фінансових платформ сприятиме зростанню охоплення клієнтів у віддалених регіонах. Штучний інтелект і машинне навчання можуть бути використані для створення індивідуалізованих продуктів та оцінки кредитних ризиків.

Для малих та середніх підприємств важливо розвивати відкриті інновації та використовувати цифрові платформи для залучення клієнтів і партнерів. Хмарні технології дозволять зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищити гнучкість бізнесу. Співпраця зі стартапами та використання інструментів краудфандингу можуть стати ефективними засобами розширення ринкових можливостей.

Для підприємств у сфері креативної економіки, таких як ІТ-компанії, дизайн-студії та культурні проекти, ключовим є розвиток дистанційної роботи та цифрових платформ для співпраці. Інвестиції в інструменти доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) дозволять створювати інноваційний клієнтський досвід.

У секторах світи та охорони здоров'я необхідно впроваджувати платформи електронного навчання та телемедицини. Використання Big Data дозволить освітнім установам та медичним закладам краще розуміти потреби клієнтів і надавати персоналізовані послуги.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, усім секторам українського бізнесу доцільно формувати інноваційні стратегії на основі глибокого аналізу власного середовища та адаптації успішних міжнародних практик. Інвестиції в розвиток цифрової культури та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими для забезпечення довгострокового успіху інноваційної трансформації.

Формування інноваційних стратегій розвитку в умовах цифровізації є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Врахування сучасних тенденцій цифровізації, подолання викликів та використання відкритих можливостей дозволить українським підприємствам інтегруватися у глобальну економіку, залишаючись конкурентними та ефективними.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій є вирішальним фактором для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній, незалежно від їхньої галузі або географічного розташування. Вітчизняним підприємствам доцільно враховувати ці успішні приклади, адаптуючи їх до специфіки українського ринку.

Література

1. Арєф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. Економіка та управління. 2012. № 3. С. 107–111.
2. Сидорчук О. Стратегія соціальної безпеки України: послідовність формування та напрями реалізації. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>
3. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування. Харків : УПА, 2015. 291 с.
4. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 279–285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285
5. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2008. 364 с.
6. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchinnikova, V., Chobitok, V. Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
8. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the

Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 97-104.

9. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>

10. <https://uk.wikipedia.org>

References

1. Arefieva O. V. (2012) Kontseptualni osnovy adaptivnoho upravlinnia funktsionuvanniam ta rozvytkom pidpryemstv. *Ekonomika ta upravlinnia*. 2012. no 3. pp. 107–111.
2. Sydorchuk O. (2019) Stratehiia sotsialnoi bezpeky Ukrainy: poslidovnist formuvannia ta napriamy realizatsii. *Problemy ekonomiky*. 2019. no 1. pp. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-1-176-183>
3. Prokhorova V. V., Protsenko V. M., Chobitok V. I. (2015) Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryemstv na zasadakh innovatsiino-spryamovanoho investuvannia. Kharkiv : UIPA, 2015. P. 291.
4. Prokhorova V.V., Chobitok V.I. (2021) Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protseviv na pidpryemstvi v umovakh tsyfrovizatsii. *Biznes Inform.* 2021. No 1. pp. 279–285. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2021&abstract=2021_1_0_279_285
5. Trydid O. M. (2008) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rozvytku pidpryemstva : monohrafiia. Kharkiv : KhDEU, 2008. P.364.
6. Khaustova V. Ye., Kolodiazna T. V. (2019) Vplyv protseviv zlyttiv ta pohlynan na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii : monohrafiia. FOP Liburkina L. M., 2019. P.416.
7. Babenko, V., Baksalova, O., Prokhorova, V., Dykan, V., Ovchynnikova, V., Chobitok, V. (2021) Information and Consulting Service Using in the Organization of Personnel Management // *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 38-3, no 1, P. 1-10. <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.3999>
8. Tulchinskiy, R., Chobitok, V., Dergaliuk, M., Semenchuk, T., Tarnovska, I. (2021). Strategic Guidelines for The Intensification of Regional Development Under the Impact of Potential-Forming Determinants in the Conditions of Digitalization. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21(8), 97-104.
9. V. Chobitok, O. Shevchenko, O. Lomonosova, V. Kochetkov, V. Bykhovchenko (2021) Application of budget allocation models in the management of investment processes in the context of the digital economy development. *Cuestiones Políticas*. Vol. 39, № 71 (2021). <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3971.35>
10. <https://uk.wikipedia.org>

УДК 658.5

JEL classification: M15

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(17))

СИНЕРГІЯ AGILE-ПІДХОДУ ТА LOW-CODE ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

ШЕВЧЕНКО Володимир

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ПВНЗ «Європейський Університет»

<https://orcid.org/0009-0008-5142-5208>

У статті досліджено сучасні підходи до забезпечення безперервності цифрового бізнесу в умовах високих ризиків, зокрема військової агресії та пов'язаної з нею економічної нестабільності. Здійснено міждисциплінарний аналіз синергетичного поєднання трьох ключових складових сучасного інноваційного менеджменту: гнучких методологій управління (Agile), low-code платформ і хмарних технологій. Автор обґрунтовує, що саме комплексне впровадження цих інструментів дозволяє організаціям забезпечити оперативну адаптацію до змін середовища, мінімізувати часові та ресурсні витрати на реалізацію цифрових сервісів, а також досягати вищого рівня стійкості бізнес-процесів.

Особливу увагу приділено практичному досвіду міжнародних і українських компаній у застосуванні low-code підходів в умовах обмеженої інфраструктурної доступності, нестачі IT-ресурсів та релокації команд. Підкреслено роль хмарної архітектури у підтримці відмовостійких цифрових сервісів, а також значення телеметричних інструментів для управлінського моніторингу, оцінки релевантності функціоналу й стратегічного прийняття рішень. У рамках емпіричного блоку проведено аналіз метрик ефективності впровадження, зокрема Середній цикл релізу, Коефіцієнт дефектів, Задоволеність клієнтів, що дозволило підтвердити переваги інтеграції розглянутих підходів.

У роботі також виокремлено управлінські механізми забезпечення цифрової стійкості, зокрема за допомогою адаптивного планування, використання ключових показників ефективності (KPI), прийняття рішень на основі телеметричних даних (telemetry-driven decision making), а також застосування OKR-фреймворків (цілі та ключові результати) у гнучких командах. На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації для керівників підприємств, які передбачають доцільність застосування low-code платформ у поєднанні з Agile та хмарною інфраструктурою з метою зниження технологічної залежності, підвищення ефективності цифрової трансформації та зміцнення економічної безпеки в умовах підвищеної турбулентності.

Ключові слова: цифрова трансформація, low-code, Agile-підхід, хмарні технології, економічна безпека, безперервність бізнесу, телеметрія, управлінська адаптивність, адаптивність підприємств, управління ризиками, інноваційний менеджмент

THE SYNERGY OF AGILE APPROACH AND LOW-CODE TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF ENTERPRISE ADAPTABILITY UNDER CRISIS CONDITIONS

SHEVCHENKO Volodymyr

PHEE «European University»

This article explores modern approaches to ensuring the continuity of digital business operations in high-risk environments, particularly during wartime and under conditions of economic uncertainty. It presents an interdisciplinary analysis of the synergistic integration of three essential components of contemporary innovation management: Agile methodologies, low-code development platforms, and cloud technologies. The author argues that the comprehensive implementation of these tools enables organizations to rapidly adapt to dynamic external conditions, reduce time-to-market and resource costs for digital service delivery, and enhance the resilience of business processes.

Special attention is given to practical case studies from international and Ukrainian companies, particularly within the context of limited infrastructure access, IT talent shortages, and team relocation. The role of cloud infrastructure in supporting fault-tolerant digital services is emphasized, along with the importance of telemetry tools for managerial monitoring, evaluating feature adoption, and enabling data-driven strategic decision-making. The empirical component includes an assessment of key effectiveness metrics such as Time-to-Market, Velocity, Defect Rate, and Customer Satisfaction (CSAT), which quantitatively confirm the benefits of the integrated approach.

The article also identifies managerial mechanisms for maintaining digital resilience, including adaptive planning, the use of KPIs, telemetry-based insights, and the implementation of OKR frameworks in Agile teams. Based on the findings, practical recommendations are proposed for enterprise leaders considering the adoption of low-code platforms in combination with Agile practices and cloud infrastructure, aiming to reduce technology dependency, accelerate digital transformation, and strengthen economic security in turbulent conditions.

Keywords: digital transformation, low-code, Agile management, cloud technologies, economic security, business continuity, telemetry, managerial adaptability, innovation management.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 29.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим ступенем невизначеності, зумовленим стрімкими темпами цифровізації, глобалізаційними процесами та численними політичними й економічними ризиками. Особливо гостро ця проблема проявляється у країнах, які стикаються з такими критичними ситуаціями, як воєнні конфлікти, економічні кризи та природні катастрофи. Україна, перебуваючи у стані тривалого військового конфлікту внаслідок військової агресії російської федерації, стикається з численними викликами, що значною мірою впливають на стабільність функціонування підприємств, їхню здатність підтримувати безперервність бізнес-процесів та оперативно реагувати на зміни зовнішніх умов.

В умовах війни та постійних загроз фізичної безпеки інфраструктури, підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління інформаційними ресурсами та цифровими сервісами. Проблематика цифрової трансформації у таких умовах набуває особливої гостроти, оскільки втрата доступу до критично важливих інформаційних ресурсів або навіть короткострокові перерви у функціонуванні цифрових систем можуть спричинити значні фінансові втрати, підірвати довіру клієнтів і партнерів та призвести до втрати конкурентоспроможності на ринку.

Окрім цього, традиційні підходи до розробки програмного забезпечення, такі як Waterfall, які передбачають жорстку послідовність етапів розробки з обмеженою можливістю внесення змін, уже не відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища. Традиційні методи є недостатньо гнучкими, що зумовлює тривалість циклів розробки та ускладнює оперативне впровадження змін, що є неприпустимим в умовах високої невизначеності та ризиків. У цьому контексті особливо актуальним є застосування Agile-методологій, які дозволяють командам швидко реагувати на зміни, адаптувати продукти до нових умов і зменшувати ризики, пов'язані з помилками на пізніх етапах реалізації проектів.

Водночас, швидка адаптація до змін потребує не лише гнучких методів управління, але й відповідних технологічних рішень. У сучасних умовах, коли швидкість реалізації проектів є критичним фактором, традиційні методи програмування також можуть бути неефективними через високі витрати часу і ресурсів. Саме тут великі перспективи відкриваються для low-code платформ, які дозволяють значно скоротити час розробки нових цифрових рішень і швидко адаптувати їх до конкретних бізнес-завдань навіть в умовах обмежених ресурсів, що характерно для кризових ситуацій.

Додатково, значення набуває використання хмарних технологій, що дозволяють оперативно розгортати цифрові рішення, забезпечувати масштабування ресурсів, знижувати витрати на підтримку ІТ-інфраструктури та забезпечувати високу доступність послуг навіть в умовах зовнішніх загроз і нестабільності. Особливе значення має здатність хмарних сервісів забезпечувати резервування та швидке відновлення даних, що критично важливо у воєнний час, коли ризики втрати або пошкодження фізичної інфраструктури значно зростають.

Таким чином, виникає комплексна проблема пошуку оптимальних підходів, які забезпечать одночасну гнучкість, швидкість та надійність цифрових процесів на підприємствах. Вирішення цієї проблеми потребує дослідження та аналізу синергетичного ефекту від інтеграції Agile-підходу, low-code платформ та хмарних технологій, що дозволить підприємствам підтримувати високу конкурентоспроможність, економічну безпеку та оперативність реагування на кризові ситуації.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інтеграції Agile-методологій, low-code платформ і хмарних технологій дедалі частіше стає предметом досліджень як зарубіжних, так і українських науковців та практиків.

Однією з ключових праць, що описує принципи та переваги Agile-підходу у сучасних умовах, є робота «Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps» авторів Джина Кіма (Gene Kim, засновник DevOps Research and Assessment, США), Джеза Хамбла (Jez Humble, CTO DevOps Research and Assessment, Велика Британія) та Ніколь Форсгрена (Nicole Forsgren, директор з досліджень і стратегії Google Cloud, США) [1, США]. Автори підкреслюють значення гнучких методологій як основи для прискорення циклів розробки та підвищення ефективності команд в умовах постійних змін та невизначеності. Їхні дослідження ґрунтуються на аналізі емпіричних даних великої кількості компаній та демонструють, як використання Agile дозволяє суттєво покращити показники продуктивності, швидкості розробки та якості кінцевих продуктів.

Ідейні засади Agile-підходу викладено в класичному документі «Manifesto for Agile Software Development» (Маніфест Agile-розробки програмного забезпечення), який було створено групою відомих експертів, включаючи Кента Бека (Kent Beck, автор методології Extreme Programming, США), що сформулював фундаментальні принципи, які стали основою для більшості сучасних Agile-методологій [2, США]. Цей документ визначив ключові цінності та пріоритети гнучких методів розробки, серед яких: орієнтація на клієнта, постійне вдосконалення продукту, самоорганізація команд і швидка адаптація до змін.

Проблематиці low-code платформ приділено увагу в низці авторитетних міжнародних звітів, зокрема «Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms» від аналітичної компанії Gartner (США). У

цьому звіті експерти Gartner аналізують ринок low-code рішень і визначають їхню значущість для сучасних підприємств, наголошуючи, що інтеграція low-code суттєво прискорює цикл розробки, підвищує ефективність використання ресурсів і спрощує процес цифрової трансформації підприємств різних галузей [3, США].

Не менш важливим є дослідження «Low-code adoption as a driver of digital transformation», проведене міжнародною консалтинговою компанією KPMG (Нідерланди). Аналітики KPMG зазначають, що компанії, які застосовують low-code рішення, демонструють суттєво вищі показники адаптивності до змін середовища та менші витрати на розробку й підтримку цифрових сервісів. Це дозволяє організаціям швидше реагувати на зміни ринку та оперативно впроваджувати інновації навіть за умов значних обмежень ресурсів та часу [4, Нідерланди].

Варто також згадати працю Кріса Річардсона (Chris Richardson, відомий автор і консультант з архітектури програмного забезпечення, США) «Low-Code for Dummies», у якій детально описано технічні та економічні переваги low-code підходів, їхню роль у цифровій трансформації компаній та особливості впровадження таких технологій у реальних проектах. Автор підкреслює важливість застосування low-code для швидкої та ефективної адаптації бізнес-процесів, що особливо актуально в умовах кризових ситуацій [5, США].

У контексті використання хмарних технологій важливими є положення, викладені в колективній монографії під редакцією Раджжумара Буйї, Джеймса Броберга та Анджее Гошчинського, які аналізують переваги хмарних моделей (IaaS, PaaS, SaaS) з точки зору їх впливу на продуктивність, доступність та економічну ефективність підприємств. У праці наголошується на ролі хмарних технологій у забезпеченні безперервності цифрового бізнесу в умовах високих ризиків і нестабільного середовища [6, Австралія].

Підсумовуючи, варто зазначити, що хоча окремо Agile-методології, low-code платформи та хмарні технології активно досліджувалися як у закордонних, так і у вітчизняних працях, залишається актуальним комплексне вивчення інтеграції цих трьох складових саме в контексті кризових ситуацій та воєнних ризиків, що є предметом даного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз синергетичного ефекту від інтеграції Agile-підходу, low-code платформ та хмарних технологій для підвищення адаптивності та економічної безпеки підприємств в умовах високих ризиків та воєнних загроз.

Об'єктом дослідження є процес інтеграції Agile-методологій, low-code платформ і хмарних сервісів в управлінні цифровими проектами сучасних підприємств.

Методологія дослідження ґрунтується на кейс-стаді підході, що поєднує аналіз практичного досвіду автора у впровадженні Agile-підходів, low-code платформ і хмарних технологій у міжнародній IT-компанії, а також вторинний аналіз телеметричних даних та публічних джерел. Такий підхід дозволив оцінити інтеграційні ефекти в реальних умовах функціонування цифрових команд під час трансформації процесів розробки.

До емпіричної бази дослідження включено:

- практичні спостереження за динамікою продуктового розвитку в умовах зміни управлінських підходів;
- телеметричні дані з використання платформи Mixpanel, які надали можливість аналізу поведінки користувачів, реального використання функціоналу та впливу рішень на Time-to-Market;
- аналіз відкритих аналітичних звітів, презентацій, кейсів впровадження (KPMG, Mendix, Gartner), що дозволили співставити результати з міжнародною практикою.

Оцінювання здійснювалося з використанням методу експертних оцінок, а також шляхом кількісного аналізу зібраних телеметричних даних. Додаткову інформацію збирали за допомогою напівструктурованих інтерв'ю з учасниками Agile-команд, аналізу внутрішніх звітів і документованих змін у релізних циклах. Така комбінація джерел забезпечила достовірність, репрезентативність і глибину аналітичних висновків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Agile-підхід є одним з найефективніших інструментів управління проектами в умовах високої невизначеності. Він ґрунтується на принципах гнучкості, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, тісної взаємодії з кінцевими споживачами продукту та постійного вдосконалення процесів. Основними Agile-методами, що отримали широке застосування у сфері інформаційних технологій, є Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming та інші [1, США].

Застосування Agile дозволяє значно скоротити цикли розробки та підвищити оперативність реагування на зміни ринку чи вимог замовника. Згідно з дослідженнями Джина Кіма, Джеза Хамбла та Ніколя Форсгрена, команди, які впровадили Agile-підходи, демонструють вищі показники продуктивності, нижчий

рівень дефектів і менший час виходу на ринок (Time-to-Market) порівняно з командами, що працюють за традиційними підходами [2, США].

В умовах воєнного стану Agile стає не просто бажаною, а критично необхідною практикою, оскільки дозволяє організаціям швидко адаптувати цифрові рішення під непередбачувані умови та значні ризики, пов'язані з інфраструктурними загрозами та порушеннями стабільності бізнес-процесів.

Low-code платформи стали стратегічно важливим елементом цифрової трансформації підприємств у різних галузях. Вони надають можливість створювати програмні рішення з мінімальним або повністю відсутнім кодуванням, що дозволяє залучати до процесу розробки не лише IT-фахівців, але й представників бізнесу. Це значно прискорює реалізацію нових сервісів, скорочує витрати на підтримку, сприяє гнучкості та безперервності цифрових процесів. Ї

Згідно з прогнозом компанії Fortune Business Insights, обсяг глобального ринку платформ low-code зросте з \$37,39 млрд у 2025 році до \$94,75 млрд у 2028 та до \$264,4 млрд у 2032 році. Середньорічний темп зростання (CAGR) оцінюється на рівні понад 31% у період 2021–2032 років, що свідчить про системну зміну підходів до цифрової розробки [7, с. 3].

Галузевий аналіз показує, що найбільшу частку ринку займає сектор IT та телекомунікацій (23,3%), за яким слідує охорона здоров'я, банківська справа та страхування (BFSI), виробництво, державне управління, роздрібна торгівля та освіта. Така структура демонструє універсальність low-code підходу — він ефективний як у приватному секторі, так і у сфері публічних послуг (рис. 1) [7].

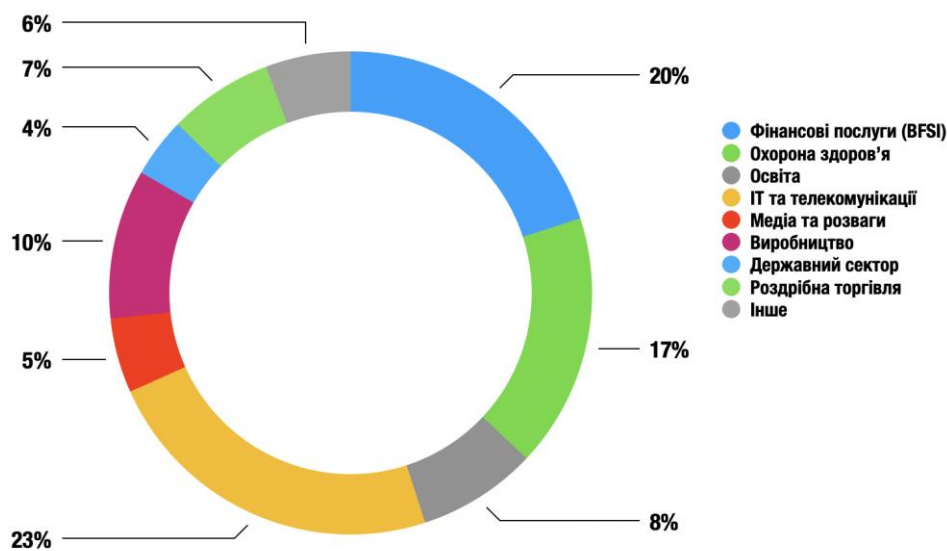


Рис. 1. Глобальний ринок платформ low-code розробки за галузями, 2024

Джерело: складено автором за [7]

Практичний досвід застосування low-code платформ, зокрема компаніями, які описує у своїй роботі Кріс Річардсон, підтверджує, що цей підхід дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та спростити процеси цифрової трансформації організацій [4, США].

Low-code платформи активно впроваджуються не лише у великих міжнародних компаніях, а й в українських організаціях, що функціонують в умовах високого ризику, зокрема воєнного. Завдяки централізованій логіці, можливості повторного використання компонентів, інтеграції з хмарними сервісами та високої гнучкості конфігурацій, ці платформи дозволяють швидко реалізовувати MVP-рішення, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати критичні втрати, пов'язані з відмовами або інфраструктурними проблемами.

Хмарні технології відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкості, масштабованості та доступності програмних рішень, створених за допомогою Agile-методологій та low-code платформ. Завдяки хмарній інфраструктурі, підприємства можуть швидко розгортати нові рішення, легко масштабувати їх відповідно до змін навантаження і гарантувати високий рівень надійності навіть у разі фізичного пошкодження місцевих ресурсів, що особливо актуально за умов воєнного ризику та інших кризових ситуацій.

Хмарні моделі IaaS (інфраструктура як послуга), PaaS (платформа як послуга), SaaS (програмне забезпечення як послуга) дозволяють суттєво скоротити витрати на утримання IT-інфраструктури та забезпечити швидке відновлення працездатності після збоїв чи аварій. Дослідження KPMG підтверджують

значущість хмарних технологій як базового елементу цифрової трансформації, що дає змогу компаніям ефективніше управляти ризиками і гарантувати безперервність бізнесу [5, Нідерланди].

Отже, комплексне застосування Agile-методів управління, low-code платформ та хмарних технологій забезпечує підприємствам потужний інструментарій для оперативної адаптації до кризових ситуацій, зменшення ризиків та підтримки високого рівня конкурентоспроможності. Синергія цих трьох компонентів створює сприятливе середовище для реалізації цифрових стратегій, які дозволяють підприємствам ефективно функціонувати навіть в умовах значних економічних та безпекових загроз.

У світовій практиці впровадження інтегрованих підходів на основі Agile, low-code та хмарних технологій демонструє високу ефективність у багатьох секторах. Наприклад, компанія Puma Energy впровадила low-code платформу з використанням гнучкого підходу Scrum у своєму енергетичному кластері. Це дозволило автоматизувати логістичні процеси, скоротити час розробки цифрових додатків, підвищити адаптивність IT-рішень до динамічних ринкових умов і пришвидшити Time-to-Market нових послуг [1].

У фінансовому секторі компанія Collin Crowdfund (Нідерланди) впровадила end-to-end low-code платформу для побудови повного ланцюга цифрового кредитування. Результатом стало залучення понад €235 млн кредитного портфеля менш ніж за рік після запуску системи, що підтверджує як масштабованість, так і високу ефективність low-code архітектури в поєднанні з хмарною інфраструктурою [2].

Звіт KPMG (2023) підкреслює, що ключовими перевагами використання low-code у міжнародних компаніях є зниження залежності від висококваліфікованих розробників, прискорення цифрової трансформації та підвищення безперервності сервісів. Особливо важливим є застосування таких рішень у галузях з високим регуляторним навантаженням — BFSI, охорона здоров'я та урядові організації, де час реакції та масштабованість мають вирішальне значення [3].

В умовах воєнної агресії російської федерації проти України, українські IT-компанії також активно впроваджують Agile та low-code підходи для підтримки стійкості цифрового бізнесу. На прикладі великої міжнародної компанії з представництвом в Україні (назва не розголошується з міркувань безпеки), що займається розробкою SaaS-рішень, було впроваджено єдину low-code платформу для побудови цифрових сервісів. Компанія перейшла від Waterfall-підходу до Scrum, інтегрувавши хмарні сервіси та telemetry-based decision-making.

У період 2022–2023 років компанія стикалася з численними викликами: релокацією персоналу, нестабільністю інфраструктури, кіберзагрозами. Завдяки централізації логіки, повторному використанню компонентів та гнучкості конфігурацій, компанія змогла забезпечити безперервність цифрових процесів навіть у періоди активних ризиків (перебої в електропостачанні, відсутність зв'язку, релокація команди тощо). Впровадження low-code підходу дозволило скоротити витрати на підтримку та зосередити ресурси на інноваційній розробці, що підтверджують результати, наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив low-code платформ на показники ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Середній цикл релізу	15 тижнів	10 тижнів	-33%
Повторне використання компонентів	20%	60%	+200%
Коефіцієнт дефектів	7,4	4,2	-43%
Задоволеність клієнтів (CSAT)	82%	91%	+9%

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії

Формально ефективність платформи оцінювалась за формулою :

$$E_{\{dev\}} = \frac{T_{\{old\}} - T_{\{new\}}}{T_{\{old\}}} \times 100 \% \quad (1)$$

де:

- $E_{\{dev\}}$ - ефективність зменшення часу розробки
- $T_{\{old\}}, T_{\{new\}}$ — середній час реалізації функції до та після low-code платформи.

Крім цього, реалізація інтеграцій з хмарними провайдерами (Azure, AWS) дозволила створити георезервовану інфраструктуру з мінімальним часом відновлення, що було критично важливим для забезпечення надійної роботи сервісів у періоди блекаутів.

Додатково, використання low-code інтерфейсів дозволило залучати до розробки бізнес-аналітиків та представників клієнтської підтримки та консультантів, що підвищило точність реалізації вимог і знизило навантаження на розробників. Це дало змогу командам швидше реалізовувати MVP, проводити A/B тестування та оперативно оновлювати функціонал відповідно до зібраного фідбеку від користувачів.

Успішна інтеграція Agile-підходу, low-code платформ та хмарних технологій вимагає ефективної системи управлінського контролю, яка забезпечує не лише планування та координацію цифрових ініціатив,

але й постійний моніторинг результатів. У контексті сучасного інноваційного менеджменту мова йде про необхідність застосування адаптивних систем управління, які здатні функціонувати в умовах високої турбулентності та багатофакторної невизначеності. Ключовими елементами ефективного управлінського моніторингу у проєктах, реалізованих на базі low-code та Agile, є:

1. Моніторинг метрик продуктивності: Velocity, Time-to-Market, Customer Satisfaction, Defect Rate тощо. Дані показники регулярно оновлюються на основі внутрішньої телеметрії та зворотного зв'язку від користувачів.

2. Циклічна оцінка релізів: застосовується принцип регулярних ретроспектив і демо, що дозволяє керівництву оперативно коригувати стратегію без порушення стабільності поточних процесів.

3. Інтеграція аналітичних панелей (dashboards): в системах управління, побудованих на хмарній інфраструктурі (наприклад, Power BI, Mixpanel, Grafana), формується централізована звітність за основними напрямками розвитку продукту, з можливістю drill-down аналізу до рівня конкретної функції або задачі.

Крім операційного рівня моніторингу, важливим аспектом є стратегічний контроль, що включає:

- Визначення та регулярну перевірку відповідності продуктового портфеля стратегічним цілям компанії;
- Прогнозування впливу впроваджених рішень на конкурентну позицію підприємства;
- Оцінку інвестиційної привабливості нових цифрових ініціатив із використанням KPI, які враховують не лише фінансову рентабельність, але й швидкість реалізації та стійкість до ризиків.

Важливо також, що використання хмарних платформ дозволяє автоматизувати збір аналітичних даних та оновлення дашбордів у реальному часі, зберігаючи прозорість усього ланцюга ухвалення управлінських рішень. У компаніях, що вже впровадили подібні підходи, спостерігається зменшення часу на формування управлінської звітності на 40–60%, а також підвищення точності прогнозування ризиків.

Практика також довела ефективність застосування фреймворків управлінського контролю, адаптованих під Agile-середовище, таких як OKR (Objectives and Key Results), які дозволяють зв'язати щоденні операційні цілі команди з вищими цілями компанії. Це створює додаткову синергію між технічними та бізнес-командами і забезпечує стратегічну узгодженість у складних проєктах. Таким чином, сучасний управлінський контроль у контексті Agile + low-code + cloud є не просто контролем виконання, а системою динамічного управління змінами, яка забезпечує стійкість, адаптивність та прозорість цифрового бізнесу навіть у кризових умовах.

Аналіз практичних кейсів, наведених у попередніх розділах, демонструє чіткий синергетичний ефект від поєднання Agile-методологій, low-code платформ і хмарних технологій у реалізації цифрових проєктів. Виявлено, що така інтеграція забезпечує не лише підвищення гнучкості розробки, а й сприяє стратегічній адаптивності бізнесу в умовах турбулентного середовища.

У міжнародних компаніях (Puma Energy, Collin Crowdfund), де застосовувались end-to-end low-code рішення у поєднанні з хмарною інфраструктурою та гнучкими методами управління (Scrum, Kanban), фіксується стійке покращення ключових показників: скорочення середнього циклу релізу, зростання рівня повторного використання компонентів, зниження рівня дефектів та підвищення клієнтської задоволеності. У випадку українських компаній, адаптованість платформи до воєнного ризику стала критично важливим фактором — релокація, втрати інфраструктури, перебої в енергопостачанні не стали бар'єром для продовження роботи завдяки хмарній архітектурі та централізованому контролю.

Особливої уваги заслуговує ефективність low-code платформ в умовах дефіциту ІТ-ресурсів. В умовах війни або масштабної кризи, коли відбувається ротація персоналу, втрата фахівців або нестача кваліфікованих розробників, можливість залучити до процесу створення цифрових сервісів бізнес-користувачів (citizen developers) стає стратегічною перевагою. Це дозволяє підтримувати безперервність операцій та знижувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Щодо управлінського виміру, підтверджується, що телеметрія та вбудовані інструменти моніторингу є критично важливими для забезпечення прозорості процесів та підтримки стратегічної узгодженості. Використання KPI на основі фактичного використання функціоналу (feature adoption), рівня стабільності релізів та відповідності очікуванням клієнтів дозволяє оперативно переглядати Roadmap, адаптувати backlog і ухвалювати рішення, які базуються не на припущеннях, а на даних.

Водночас дослідження засвідчило й деякі виклики. До них відносяться: необхідність спеціалізованого навчання для управлінців, складність інтеграції окремих хмарних провайдерів у мультисередовищі, обмеження масштабованості у деяких no-code підходах. Але ці ризики можуть бути ефективно мінімізовані за рахунок стратегічного планування, вибору платформ з відкритими API та впровадження політик управління змінами.

У порівнянні з традиційними підходами (Waterfall + on-premise), комбіноване застосування Agile + low-code + cloud дає змогу скоротити повний життєвий цикл цифрових рішень на 30–50%, зменшити технічний борг, уникнути ручних помилок і забезпечити високий рівень безперервності бізнесу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що інтеграція Agile-підходу, low-code платформ та хмарних технологій формує потужну основу для забезпечення цифрової стійкості підприємств у кризових умовах, зокрема під час воєнної агресії та економічної нестабільності. У порівнянні з традиційними підходами, така інтеграція дозволяє не лише зменшити час виходу продукту на ринок та дефектність, а й посилити адаптивність організацій до змін середовища.

Agile забезпечує короткі ітерації та гнучке планування, що дозволяє команді оперативно реагувати на зворотний зв'язок і змінювати пріоритети. Low-code платформи, своєю чергою, відкривають можливості для розширення участі бізнес-користувачів у створенні цифрових рішень, що є надзвичайно важливим у періоди дефіциту ІТ-ресурсів або ротації персоналу. Використання хмарних технологій доповнює цю синергію можливістю масштабування, централізації управління, резервного копіювання та доступу до даних у будь-яких умовах, що є ключовим чинником для безперервності бізнесу.

Результати аналізу свідчать, що для максимальної ефективності цифрової трансформації доцільно використовувати саме моделі PaaS або SaaS залежно від глибини технічної залученості компанії. Рішення, побудовані на low-code платформах, мають бути здатними до інтеграції з існуючими ІТ-ландшафтами, підтримувати відкриті стандарти та забезпечувати гнучкість у розгортанні — як у публічному, так і в приватному хмарному середовищі. Особливу увагу слід приділяти наявності функціоналу для моніторингу, аналітики та управління доступом, що дозволяє зберігати високий рівень прозорості та інформаційної безпеки.

Застосування телеметрії як основи для прийняття рішень додатково підвищує стратегічну узгодженість і дозволяє оперативно реагувати на реальні потреби користувачів. Це підтверджує важливість побудови рішень не лише з фокусом на швидкість реалізації, а й на здатність до масштабування, підтримки та контролю за рівнем якості.

Таким чином, поєднання гнучких методологій, швидких інструментів розробки та хмарної інфраструктури дає змогу підприємствам не лише підтримувати безперервність цифрового бізнесу в умовах високих ризиків, а й створює платформу для довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та інноваційного розвитку.

Література

1. Beck, K. Маніфест Agile-розробки програмного забезпечення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 01.04.2025).
2. Kim, G., Humble, J., Forsgren, N. Прискорення: Наука про Lean, DevOps та досягнення високої ефективності. – Портленд: IT Revolution Press, 2018. – 288 с.
3. Gartner. Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/documents/5844247> (дата звернення: 01.04.2025).
4. Richardson, C. Low-Code для “чайників”. – Wiley, 2020. – 112 с.
5. KPMG. Low-code adoption as a driver of digital transformation. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/pt-low-code-adoption-driver-digital-transformation.pdf> (дата звернення: 01.04.2025).
6. Buyya, R., Broberg, J., & Goscinski, A. (ред.). Хмарні обчислення: принципи та парадигми. – Wiley, 2011. – 664 с.
7. Fortune Business Insights. Low Code Development Platform Market Share, by Industry, 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.fortunebusinessinsights.com/low-code-development-platform-market-102972> (дата звернення: 01.04.2025).

References

1. Beck, K. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>
2. Kim, G., Humble, J., & Forsgren, N. (2018). Accelerate: The Science of Lean Software and DevOps. IT Revolution Press.
3. Gartner. (2023). Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/documents/5844247>
4. Richardson, C. (2020). Low-Code for Dummies. Wiley.
5. KPMG. (2023). Low-Code Adoption as a Driver of Digital Transformation. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pt/pdf/pt-low-code-adoption-driver-digital-transformation.pdf>
6. Buyya, R., Broberg, J., & Goscinski, A. (Eds.). (2011). Cloud Computing: Principles and Paradigms. Wiley.
7. Fortune Business Insights. (2024). Low Code Development Platform Market Share, by Industry. Retrieved from <https://www.fortunebusinessinsights.com/low-code-development-platform-market-102972>

УДК 005.52:(005.92:330)
 JEL classification: L21, M10
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(18\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(18))

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМАНДИ ЗМІЦНЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

СЕВОСТ'ЯНОВ Віталій

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
<https://orcid.org/0000-0002-1300-1526>

Розглянуто поняття потенціалу у загальнонауковому розумінні, системи економічної безпеки підприємства та потенціалу системи економічної безпеки підприємства. Організацію команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства запропоновано здійснювати на основі виділених компонентів, зокрема визначеного місця в організаційній структурі підприємства, забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди.

Для зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано формувати групу з представників різних підрозділів підприємства, що має забезпечити міждисциплінарний комплексний характер роботи такої групи. Основою ритмічності, періодичності та послідовності роботи такої групи мають стати її регулярні зустрічі з постановкою планів та звітуванням про здобуті результати. Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано скористатися відомою моделлю учасників команди за Р. Белбіном. Для кожного з учасників команди визначено його завдання у контексті зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також запропонований розподіл змістово різних завдань між окремими учасниками команди. Для спрощення та прискорення зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства запропоновано конкретні види підтримки, щодо кожного з яких обґрунтовано його необхідність та показано наслідки відсутності такої підтримки.

Ключові слова: система економічної безпеки, підприємство, потенціал, управлінська команда, учасники команди, компоненти організації, підтримка.

FORMING A MANAGERIAL TEAM FOR STRENGTHENING POTENTIAL OF AN ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY SYSTEM

SEVOSTIANOV Vitalii

East Ukrainian Volodimir Dahl National University

Concept of potential in a general scientific sense, as well as an enterprise's economic security system are examined. That allowed proposing an interpretation of a concept of potential of the enterprise's economic security system. Organization of a team aimed at strengthening potential of the enterprise's economic security system is proposed based on identified components, in particular: a defined position within an organizational structure of an enterprise, providing rhythm, regularity, and consistency of activity, and ensuring complementarity and coordinated actions of the team members.

To enhance potential of the enterprise's economic security system, it is proposed to form a group composed of representatives from different departments of the enterprise. Such an approach will ensure the interdisciplinary and comprehensive nature of the group's work. Providing the rhythm, regularity, and consistency of this group's work should be supported by its regular meetings with planning and reporting on achieved results. To ensure complementarity and coordinated actions of the team members in strengthening the economic security system's potential, it is recommended to use R. Belbin's well-known team role model. Each team member's tasks are defined in the context of enhancing potential of the enterprise's economic security system.

Three fundamentally different tasks for strengthening potential of the enterprise's economic security system are identified — organizing the team's work and coordinating efforts of its members; developing and analyzing ideas, formulating proposals; implementing planned actions and carrying out specific activities. A corresponding distribution of these tasks is proposed among the team members (according to R. Belbin).

To simplify and accelerate strengthening of the enterprise's economic security system potential, specific types of support are suggested. These types of support include consulting, informational, training and educational, financial and material, change management, and relational support. For each proposed type of support its essence is described, its necessity is substantiated, and expected consequences of its absence are outlined.

Keywords: enterprise economic security system, potential, management team, team members, organizational components, support.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Поява нових та загострення вже наявних загроз та ризиків для українських підприємств, починаючи з 2022 року, істотно актуалізувала питання забезпечення економічної безпеки таких підприємств. Вирішення такого питання, з одного боку, потребує цілеспрямованих дій на рівні національної економіки в цілому. З іншого боку, кожне окреме підприємство має самостійно подбати про свою економічну безпеку. Суб'єктом забезпечення такої безпеки для кожного окремого підприємства виступає система економічної безпеки

підприємства (далі СЕБ підприємства). Дієвість та функціональність такої системи істотно залежать, у тому числі, від її потенціалу. Тому завдання, пов'язані з потенціалом СЕБ підприємства — його ідентифікація, дослідження, оцінювання, зміцнення тощо — мають як теоретичну, так і прикладну цінність.

Зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, очевидно, представляє безпосередній інтерес для забезпечення дієвості такої системи, і, згодом, забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому. Водночас зрозуміло, що таке зміцнення не може відбуватися «саме по собі», без активних задіяних суб'єктів. Таке зміцнення потенціалу СЕБ підприємства у системі управління підприємством мають створювати певні працівники підприємства — управлінська команда для вирішення відповідного завдання. Відповідне зміцнення за сучасних складних та мінливих умов діяльності підприємства навряд чи є завданням, що можливе для виконання однією людиною. Тому завдання формування такої управлінської команди для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є актуальним та потребує формування пропозицій із свого розв'язання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розробці пропозицій щодо формування управлінської команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства логічним чином має передувати визначення потенціалу як поняття у загальному випадку, конкретизація розуміння та змісту СЕБ підприємства, а також аналіз наявних розробок щодо управління діяльністю команди.

Поняття потенціалу є загальнонауковим та розглядається стосовно дуже різних об'єктів, рівнів та систем. У загальному розумінні потенціал трактують у такий спосіб:

наявні можливості, засоби, запаси, ресурси, що можуть бути використані з певною метою [1];

приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов [2];

наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [3, с. 467].

Виділяють як потенціал підприємства в цілому [4–11 та ін.], так і окремі види потенціалу підприємства, зокрема економічний [4, 12–17 та ін.], стратегічний [18–22 та ін.], конкурентний [23–27 та ін.] тощо.

Потенціал як поняття розглядають не тільки щодо підприємства в цілому, але й щодо окремих його підсистем, однією з яких є система економічної безпеки підприємства. Незважаючи на активний розвиток економічної безпекології підприємства, починаючи з 2000-х років, єдиного розуміння це поняття не отримало. Систему економічної безпеки підприємства розглядають у такий спосіб:

цілісна сукупність елементів – функцій, об'єктів та методів – та зв'язків між ними, функціонування яких спрямоване на всіляке забезпечення економічної безпеки підприємства, уникнення наявних загроз та попередження загроз та ризиків у майбутньому [28];

сукупність організаційних стосунків суб'єктів захисту, які відображають логіку їхньої поведінки при здійсненні цільових взаємопов'язаних дій організаційно-правового та економічного характеру для захисту об'єктів безпеки підприємства з використанням різних способів відповідно до прийнятої на підприємстві концепції економічної безпеки та політики економічної безпеки, що реалізує положення такої концепції [29];

комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій із боку реальних або потенційних фізичних чи юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних збитків та забезпечення економічного росту в майбутньому [30];

взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз [31];

сукупність вибірково залучених до соціально-економічної взаємодії суб'єктів й об'єктів економічної безпеки підприємства; правил, принципів та процедур такої взаємодії, що визначаються безпекозабезпечувальними потребами, здібностями та функціями суб'єктів безпеки [32].

На підставі розгляду змісту понять потенціалу та системи економічної безпеки підприємства потенціал системи економічної безпеки підприємства запропоновано розуміти як наявні у підприємства можливості, засоби та ресурси, що можуть бути використані у системі економічної безпеки підприємства для його убезпечення від ризиків та загроз як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства, негативного впливу їхніх наслідків, подолання таких ризиків та загроз та обмеження їхнього негативного впливу.

Інтуїтивно зрозуміло, що потенціал системи економічної безпеки підприємства не виникає сам по собі, а є наслідком управлінських рішень, конкретних дій та зусиль щодо його створення. Зміцнення відповідного потенціалу відбувається тільки завдяки цілеспрямованим діям з боку керівництва та персоналу підприємства, що актуалізує тематику формування команди щодо зміцнення такого потенціалу. Завдання формування команд та управління такими командами не є новим для теорії на практиці сучасного управління, зокрема поняття та види команд, особливості їхнього формування та управління командами розглянуті у [33–38 та ін.]. Водночас, рекомендації щодо формування управлінської команди хоча частково й можуть мати

універсальний характер, але при цьому мають враховувати особливості основного завдання, для виконання якого й створюють таку управлінську команду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є висвітлення пропозицій та рекомендацій щодо формування управлінської команди зміцнення потенціалу СЕБ безпеки підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Здійснення заходів із підвищення потенціалу СЕБ підприємства є колективним процесом, й не може бути здійснене зусиллями тільки однієї особи. А це обумовлює актуальність організації команди для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та вирішення всіх супутніх завдань. Для організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та роботи такої команди виділено три принципові компоненти (рис. 1).

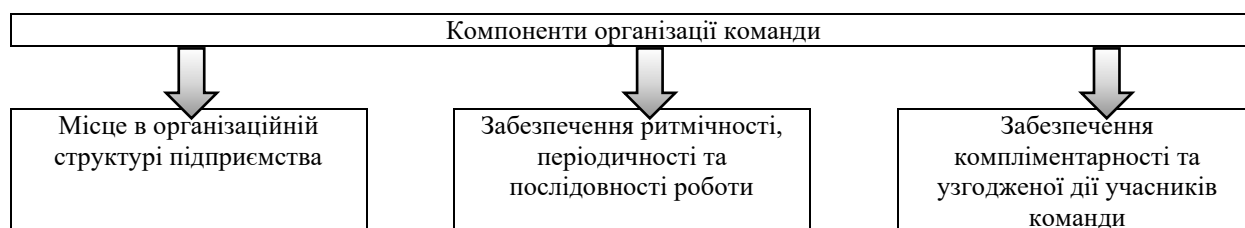


Рис. 1. Компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства (запропоновано автором)

Перш за все, команда з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства повинна має місце у організаційній структурі підприємства. Створювати для цього окремих підрозділ у складі функціональної структури не є доцільним, зважаючи на міждисциплінарний та періодичний характер завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Крім того, відповідне завдання не є самостійним, відокремленим від інших завдань у діяльності підприємства. Навпаки, зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є завданням, що тісно інтегроване до інших процесів в діяльності підприємства. Тому виконувати таке завдання мають люди, які глибоко обізнані з діяльністю підприємства, окремими його функціональними вертикалями та підрозділами. Відповідно, організовувати роботу команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства доцільно не у вигляді постійного окремого підрозділу, а у вигляді тимчасової робочої групи або комісії, до складу якої входять представники різних підрозділів та функціональних вертикалей підприємства. Формально склад робочої групи та повноваження її членів щодо завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства мають бути затверджені внутрішнім розпорядчим документом на підприємстві, наприклад наказом керівника підприємства. Кожен з фахівців або керівників у складі такої робочої групи виконує свою роботу за профілем діяльності, але при цьому робить свій внесок у зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Для забезпечення ритмічності, періодичності та послідовності роботи робочої групи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства слід організувати таку роботу у вигляді періодичних регулярних зустрічей один-два рази на місяць. Більш часті зустрічі такої робочої групи не є доцільними, зважаючи на необхідність реалізації певних рішень та заходів. Менш часті зустрічі групи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства не дозволяють забезпечити фокус управлінської уваги для вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Зустрічі групи, ухвалені рішення, сформовані плани мають протоколюватися для забезпечення управлінського контролю, фіксування планів, оцінок ризиків та здійснених дій, пропозицій, думок, ідей тощо.

Для забезпечення компліментарності та узгодженої дії учасників команди запропоновано скористатися відомою моделлю учасників команди за Р. Белбіном [39]. Зміст такої моделі, принципові характеристики та завдання учасників групи є добре відомими та описаними у сучасній літературі [39–45 та ін.] й тому докладного опису не потребують. Завдання учасників команди за Р. Белбіном у контексті вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства подано у табл. 1. Фактично, окремі члени команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, які відповідають певним ролям учасників команди за Р. Белбіном, виконують ключові завдання діяльності такої команди (рис. 2).

Кожен з учасників команди за Р. Белбіном, яка буде виконувати завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, відіграє свою роль в успішній діяльності такої команди. Один член команди може поєднувати декілька ролей, але, по-перше, жоден керівник або працівник підприємства не може продуктивно та результативно відігравати всі ролі у команді; по-друге, є несумісні ролі, які принципово потребують різних психотипів і навряд чи можуть бути поєднані у одній людині; по-третє, одна людина продуктивно може відігравати не більше 3–4 ролей, що формує вимоги щодо кількісного складу відповідної команди.

Крім певних змістовних дій із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, які буде реалізовувати сформована команда, потрібною є певна підтримка дій такої команди. Така підтримка не заміняє сукупності

цілових здійснюваних заходів для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, але спрощує їхню реалізацію, зменшує кількість необхідних зусиль тощо. Склад такої підтримки поданий на рис. 3.

Консультаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБ підприємства полягає у наданні кваліфікованих консультацій персоналу підприємства, який виконує завдання із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, для проведення процедур оцінювання, моніторингу, прогнозування, розроблення альтернатив управлінського рішення, вирішення конкретних завдань із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Таку консультаційну підтримку можуть здійснювати або кваліфіковані працівники підприємства, зокрема ті, хто у команді із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства відіграє роль експертів або генераторів ідей, або зовнішні залучені експерти, які можуть бути й не надто глибоко обізнаними щодо діяльності конкретного підприємства, але бути глибоко обізнаними у конкретних питаннях у контексті зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Близькою до консультаційної підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є навчально-тренінгова. Зміст такої підтримки полягає у підвищенні кваліфікації персоналу підприємства, який здійснює зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, та проведенні навчання з використанням різних форм навчання та тренінгів для вирішення конкретних завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Різниця між цими двома видами підтримки, втім, полягає у тому, що консультаційна підтримка забезпечує уповноважений персонал підприємства готовими рішеннями та консультаціями, а навчально-тренінгова — за рахунок підвищення кваліфікації персоналу допомагає працівникам підприємства самостійно прийти до необхідних рішень та здобуття інформації.

Таблиця 1

Запропоновані завдання учасників команди із зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства (складено автором на основі [39–45])

Учасник команди за Р. Белбіном	Завдання учасника
Генератор ідей	Пошук нових шляхів використання наявних ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства. Пошук джерел залучення нових ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства. Пошук нових комбінацій ресурсів у складі потенціалу СЕБ підприємства для відповіді на наявні або очікувані ризики та виклики для підприємства. Підтримка комунікації у команді та настрою на пошук шляхів посилення потенціалу СЕБ підприємства
Координатор	Налагодження та підтримка всіх видів комунікації всередині команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Вирішення можливих організаційних конфліктів у команді. Організація спільної роботи різних учасників команди. Координування зусиль учасників команди у виконанні окремих завдань. Адаптація нових учасників команди
Фіналізатор	Завершення всіх визначених завдань із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, комбінування окремих його складників, нарощення окремих складників тощо. Підтримка робочої дисципліни та робочого психологічного клімату у команді із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Контроль результатів роботи інших учасників команди
Виконавець	Безпосереднє втілення сформованих планів. Виконання поставлених завдань щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Мотиватор	Підтримка робочого настрою у команді. Створення індивідуальної мотивації для кожного з учасників команди із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Демонстрація власним прикладом належного ставлення до завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Дослідник ресурсів	Пошук ресурсів та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства на підприємстві та поза межами підприємства. Встановлення комунікацій та договірних відносин поза межами підприємства з питань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Формування стратегічних альянсів та залучення можливостей інших підприємств для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Дипломат	Уникнення конфліктів з питань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства всередині підприємства. Сприяння вирішенню наявних конфліктів. Підтримка позитивного робочого клімату у команді з питань вирішення завдання зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Підтримка комунікацій всередині команди
Експерт	Пошук рішень на складні запитання та завдання щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Консультативна підтримка інших учасників групи з складних питань щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Кваліфіковане оцінювання прогнозів, ризиків у діяльності підприємства, сформованих планів заходів
Критик	Критичний аналіз проблем та пропозицій щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Аналіз прогнозів щодо ризиків та загроз для підприємства та їхніх наслідків. Визначення переваг та недоліків здійснюваних дій. Пошук вразливостей на підприємстві.

Іншу спрямованість має такий вид підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства як управління змінами. Очевидно, що зміцнення відповідного потенціалу може передбачати проведення змін на підприємстві — організаційних змін, звільнення персоналу, опанування нових технологій, опанування нового способу поведінки тощо. Зміни є окремим самостійним об'єктом управління на підприємстві, щодо якого вже наявний та розроблений свій управлінський інструментарій, який дозволяє долати спротив змінам, проводити такі зміни максимально результативно та у обмежений термін часу [46–49].

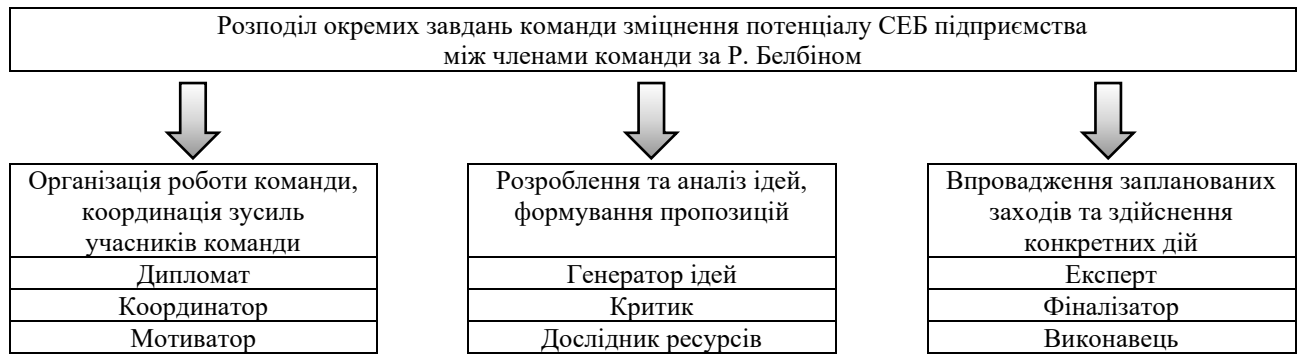


Рис. 2. Розподіл окремих завдань команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства між членами команди за Р. Белбіном (запропоновано автором)

Тому для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства доцільно використовувати такий інструментарій для вирішення окремих завдань, які пов'язані із впровадженням змін на підприємстві. Варто підкреслити, що управління змінами не замінює собою заходи із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, інструментарій управління змінами лише надає організаційну форму таким заходам, прискорює та спрощує їхнє виконання.



Рис. 3. Підтримка у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства (авторська розробка)

Свою важливість має інформаційна підтримка зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Вона має вигляд надання всім суб'єктами у складі підприємства, які здійснюють зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, всієї необхідної інформації для аналізу, оцінювання ризиків та загроз, прогнозування, ухвалення управлінських рішень. Зрозуміло, що основою ухвалених управлінських рішень є інформація. І наявність такої інформації для проведення якісного аналізу, прогнозування, оцінювання ризиків, ухвалення рішень істотним чином вплине на зміцнення потенціалу СЕБ конкретного підприємства.

Для певних заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства крім вдалих управлінських дій потрібні кошти, зокрема для зменшення впливу певних ризиків, оплати праці персоналу та консультантів, закупівлю спеціалізованого обладнання тощо. І тому окремим видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є фінансово-матеріальна підтримка. Зміст такої підтримки прямо впливає з її назви — така підтримка охоплює наявність коштів та різних матеріальних ресурсів, які можуть бути використані для вирішення завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства.

Нарешті, специфічним, але потрібним видом підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства є реляційна підтримка. Назва такого виду підтримки походить від слова «relations» англійською мовою і означає сукупність стосунків всередині підприємства та сукупність відносин підприємства із зовнішніми суб'єктами. Нерідко виконання завдань зміцнення потенціалу СЕБ підприємства потребує не тільки зусиль безпосередньо підприємства та його персоналу, але й залучення зовнішніх стосовно підприємства суб'єктів, що передбачає формування, підтримку та зміцнення стосунків із такими суб'єктами.

Всі види підтримки у зміцненні потенціалу системи економічної безпеки підприємства є необхідними, і такі види підтримки не є взаємозамінними. Негативні наслідки відсутності кожного з видів підтримки для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства подані у табл. 2.

Отже, запропоновані види підтримки у зміцненні потенціалу СЕБ підприємства є змістовно різними, але всі вони є необхідними для спрощення та прискорення зміцнення відповідного потенціалу

Таблиця 2

Наслідки відсутності видів підтримки у зміцненні потенціалу СЕБ підприємства (запропоновано автором)

Вид підтримки зміцнення потенціалу СЕБ підприємства	Наслідки відсутності виду підтримки
Консультаційна	Помилки щодо дій для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Неправильні рішення щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства. Тривалий період ухвалення та реалізації рішень. Управлінська неадекватність ухвалених рішень (через тривалий період їхнього ухвалення)
Навчально-тренінгова	Недостатня кваліфікація персоналу підприємства, зокрема у частині навичок, для подолання окремих загроз та ризиків для підприємства, здійснення заходів щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Управління змінами	Спротив змінам, що може ускладнювати їхнє проведення, збільшувати витрати на здійснення таких змін. Ускладнення проведення змін та збільшення їхньої тривалості. Недоведення запланованих змін до завершення
Інформаційна	Відсутність необхідної інформації для оцінювання ризиків та загроз для підприємства, прогнозування змін у зовнішньому середовищі підприємства, ухвалення необхідних рішень та можливостей для зміцнення потенціалу СЕБ підприємства
Фінансово-матеріальна	Неможливість здійснення окремих заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства через відсутність або недостатність коштів та/або нематеріальних ресурсів та неможливість залучення зовнішніх ресурсів, консультантів та можливостей для підприємства
Реляційна	Ускладнення впровадження заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства через брак зовнішніх комунікацій підприємства, відсутність необхідних зв'язків із суб'єктами зовнішнього середовища.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Запропоновані компоненти організації команди з метою зміцнення потенціалу СЕБ підприємства дозволяють визначити найбільш доцільне місце такої команди в організаційній структурі підприємства, створити всі необхідні передумови для ритмічності, періодичності та послідовності роботи, а також за рахунок використання моделі ролей учасників команди за Р. Белбіном забезпечити максимальні компліментарність та узгодженість дій учасників команди з урахуванням визначення для кожного учасника тієї ролі (ролей), які він буде у такій команді виконувати, та поєднання зусиль всіх учасників команди

Для забезпечення результативності дій щодо зміцнення потенціалу СЕБ підприємства запропоновано підтримку такого зміцнення різного виду, зокрема консультаційну, інформаційну, навчально-тренінгову, фінансово-матеріальну, підтримку щодо управління змінами та реляційну підтримку. Показано, що всі види такої підтримки є необхідними, й відсутність підтримки кожного з розглянутих видів матиме свої негативні наслідки для підприємства.

Формування команди зміцнення потенціалу СЕБ підприємства та створення передумов для надання необхідної підтримки є необхідним, але недостатнім для безпосереднього проведення заходів із зміцнення потенціалу СЕБ підприємства, тому напрямками подальших досліджень мають стати визначення принципових напрямів та підходів зміцнення СЕБ підприємства.

Література

1. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. К. : Абрис, 2002. 742 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К., Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. К. : Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
4. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22–25.
5. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник запорізького національного університету. 2011. №1(9). С. 27–33.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Діагностика потенціалу підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 155–166.
7. Шинкаренко В., Криворучко О. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2011. Випуск 18. С. 47–58.
8. Ждан О. М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
9. Гончар О. І., Галкіна Ю. Г. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 3. С. 245–247.
10. Lax L. Potent Enterprise: A Narrative of the Potential Enterprise Newsletter: Philosophical Management, Ethical Business And a Better World. Lincoln, NE: iUniverse, 2006. 160 p.
11. Savall Y., Zardet V., Bonnet M. Releasing the Untapped Potential of Enterprises through Socio-Economic Management. Geneva: International Labour Organization, 2008. 180 p.

12. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20. № 2. С. 33–40.
13. Величко О. В. Сутність економічного потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 15–20.
14. Волот О. І., Дякова В. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : матеріали тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листопада 2017 р.). Чернігів : ЧНТУ, 2017. С. 147–149.
15. Калинюк В. Є. Економічний потенціал підприємства як передумова зміцнення його економічної безпеки. Світ наукових досліджень. 2022. Вип. 15. С. 45–50.
16. Лесик Л. І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23. С. 180–185.
17. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
18. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Регіональна економіка. 2012. № 1(63). С. 91–97.
19. Бойда С. В. Еволюція трактування та сутнісно-змістова характеристика категорії стратегічний потенціал підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип. 1. С. 83–91.
20. Гращенко І. С., Хіміч Г. О., Хіміч В. А. Економічна сутність категорії «стратегічний потенціал підприємства». Агросвіт. 2013. №3. С. 45–48.
21. Ладонько Л. С., Ганжа М. В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. Науковий вісник Полісся. 2015. Вип. 2. С. 109–114.
22. Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 302–307.
23. Карачина Н. П., Перцата Л. І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економічний простір. 2014. № 86. С. 164–172.
24. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2013. Вип. 23. С. 51–54.
25. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття конкурентний потенціал підприємства та підходи до його управління. Інноваційна економіка. 2013. № 8. С. 125–128.
26. Романчик Т. В., Павленко Є. В. Конкурентний потенціал підприємства: сутність поняття. 2017. Економіка. електрон. зб. наук. пр. 2017. № 1 (1). С. 136–140.
27. Сітковська А. О., Земляна А. В. Формування конкурентного потенціалу підприємства: теоретичний аспект. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/111.pdf
28. Івченко Є. А. Трансформації системи економічної безпеки підприємства. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля. 2018. 420 с.
29. Ілляшенко О. В. Методологічні засади формування та функціонування механізмів системи економічної безпеки підприємства. Дис. д.е.н. Сєверодонецьк : СНУ ім. Володимира Даля, 2016. 516 с.
30. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. К. : Атіка, 2005. 432 с.
31. Коробчинский А. Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.
32. Овчаренко Є. І. Методологія формування та узгодження цілей у системі економічної безпеки підприємства. Дис. д.е.н. Сєверодонецьк : СНУ ім. Володимира Даля, 2015. 631 с.
33. Ратушняк О. Особливості формування та управління командою в проєкті. Вісник Хмельницького національного університету 2025. Том 340. №2. С. 164 – 169.
34. Волошина І., Крупський О. Емоційний інтелект як фактор успішного управління командами. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. №3. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246/214>
35. Богайчук В. О. Лідерство та управління командами. Природнича освіта та наука. 2024. №5. С. 5–7.
36. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
37. Голубицький М. А., Бедрій Д. І., Фаріонова Т. А., Михелев І. Л., Маршак О. І. Особливості підходів креативного управління командами в наукових проєктах. Наукові праці Вінницького національного технічного університету. 2024. Вип. 3. С. 1–9.
38. Задорожна Р. П. Потенціал використання теорії поколінь в управлінні проєктними командами. Ефективна економіка. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3519>
39. Belbin R. M. Management Teams: why they Succeed or Fail? 3rd Edition. London : Taylor & Francis, 2010. 208 p.
40. Isaac M. Carson K. A Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team performance. Bridge Publishing, 2016. 78 p.

41. Гуцуляк А., Синиченко А. Сучасні технології командотворення: формування «суперкоманд» для підвищення ефективності персоналу в період невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031>
42. Голентовська О. С. Огляд зарубіжних та вітчизняних підходів до проблеми командотворення. Наука і освіта. 2014. № 5. С. 24–30.
43. Batenburg R., van Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? Journal of Management Development. 2013. Vol. 32. No. 8. P. 901–913.
44. Swailes S., McIntyre-Bhatty T. The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. Journal of Managerial Psychology. 2002. Vol. 17. No. 6. P. 529–536.
45. Gutierrez L., Flores V., Keith B., Quelopana A. Using the Belbin method and models for predicting the academic performance of engineering students. Computer Applications in Engineering Education. 2019. Vol. 27. Issue 2. P. 500–509.
46. Kotter J. Leading Change. Harvard, MA : Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
47. Cameron E., Green M. Making sense of Change Management: A complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 6th edition. London : Kogan Page, 2024. 568 p.
48. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. Fort Collins, CO: Prosci Learning Center Publications, 2012. 148 p.
49. Bridges W., Bridges S. Managing Transitions (25th anniversary edition): Making the Most of Change. N. Y. : Balance, 2017. 208 p.

References

1. Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk: entsyklopediia / NAN Ukrainy, In-t filosofii im. H. S. Skovorody; holov. red. V. I. Shynkaruk. K. : Abrys, 2002. 742 s.
2. Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy / Uklad. i holov. red. V. T. Busel. K., Irpin : VTF «Perun», 2001. 1440 s.
3. Entsyklopediia biznesmena, ekonomista, menedzhera / za red. R. Diakiva. K. : Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, TzOV «Knyhodruk», 2000. 704 s.
4. Azhman I. A., Zhydkov O. I. Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava. 2018. № 4. S. 22–25.
5. Buhai V. Z., Horbunova A. V., Kliuieva Yu. V. Teoretychni osnovy formuvannia potentsialu pidpriemstva. Visnyk zaporizkoho natsionalnoho universytetu. 2011. №1(9). S. 27–33.
6. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. H. Diahnostyka potentsialu pidpriemstva. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2011. №1. S. 155–166.
7. Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Suchasne rozuminnia potentsialu pidpriemstva. Ekonomika transportnoho kompleksu. 2011. Vypusk 18. S. 47–58.
8. Zhdan O. M. Ekonomichne obgruntuvannia terminu «potentsial pidpriemstva». Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2010. Vyp. 20.3. S. 139–142.
9. Honchar O. I., Halkina Yu. H. Evoliutsiia katehorii «potentsial pidpriemstva» ta yii rol v ekonomichnykh doslidzhenniakh. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2009. № 5. T. 3. C. 245–247.
10. Lax L. Potent Enterprise: A Narrative of the Potential Enterprise Newsletter: Philosophical Management, Ethical Business And a Better World. Lincoln, NE: iUniverse, 2006. 160 p.
11. Savall Y., Zardet V., Bonnet M. Releasing the untapped Potential of Enterprises through Socio-Economic Management. Geneva: International Labour Organization, 2008. 180 p.
12. Balakhonova O. V. Uzahalnennia skladovykh ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva i mekhanizm yoho rozvytku. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. 2021. T. 20. № 2. S. 33–40.
13. Velychko O. V. Sutnist ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2015. № 9. S. 15–20.
14. Volot O. I., Diakova V. V. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta struktura. Bukhholderskyi oblik, opodatkovannia, analiz i audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku : materialy tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Chernihiv, 27 lystopada 2017 r.). Chernihiv : ChNTU, 2017. S. 147–149.
15. Kalyniuk V. Ye. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva yak peredumova zmitsnennia yoho ekonomichnoi bezpeky. Svit naukovykh doslidzhen. 2022. Vyp. 15. S. 45–50.
16. Lesyk L. I. Typolohiia vydiv i chynnykiv formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy. 2013. Vyp. 23. S. 180–185.
17. Oriekhova A. I. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstva: sutnisni kharakterystyky ta strukturyzatsiia. Ekonomika i suspilstvo. 2018. Vyp. 17. S. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf
18. Maslak O. I., Kviatkovska L. A. Osnovni etapy otsiniuvannia stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. Rehionalna ekonomika. 2012. № 1(63). S. 91–97.
19. Boida S. V. Evoliutsiia traktuvannia ta sutnisno-zmistova kharakterystyka katehorii stratehichnyi potentsial pidpriemstva. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. 2010. Vyp. 1. S. 83–91.
20. Hrashchenko I. S., Khimich H. O., Khimich V. A. Ekonomichna sutnist katehorii «stratehichnyi potentsial pidpriemstva». Ahrosvit. 2013. №3. S. 45–48.
21. Ladonko L. S., Hanzha M. V. Stratehichnyi potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka. Naukovyi visnyk Polissia. 2015. Vyp. 2. S. 109–114.
22. Otenko I. P., Danevych O. S. Kliuchovi elementy stratehichnoho potentsialu pidpriemstva. Biznes Inform. 2014. № 9. S. 302–307.
23. Karachyna N. P., Pertsata L. I. Konkurentnyi potentsial ta yoho rol u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomichnyi prostir. 2014. № 86. S. 164–172.
24. Kosianchuk T. F. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Ekonomika». 2013. Vyp. 23. S. 51–54.
25. Luzhetskyi A. I. Identyfikatsiia poniattia konkurentnyi potentsial pidpriemstva ta pidkhody do yoho upravlinnia. Innovatsiina ekonomika. 2013. № 8. S. 125–128.
26. Romanchuk T. V., Pavlenko Ye. V. Konkurentnyi potentsial pidpriemstva: sutnist poniattia. 2017. E-konomika. elektron. zb. nauk. pr. 2017. № 1 (1). S. 136–140.

27. Sitkovska A. O., Zemliana A. V. Formuvannya konkurentnoho potentsialu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt. 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/111.pdf
28. Ivchenko Ye. A. Transformatsii systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Sievierodonetsk : vyd-vo SNU im. V. Dalia. 2018. 420 s.
29. Illiashenko O. V. Metodolohichni zasady formuvannya ta funktsionuvannya mekhanizmiv systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Dys. d.e.n. Sievierodonetsk : SNU im. Volodymyra Dalia, 2016. 516 s.
30. Kamlyk M. I. Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt : navchalnyi posibnyk. K. : Atika, 2005. 432 s.
31. Korobchynskyi A. L. Metodyka formuvannya systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 4. S. 41–45.
32. Ovcharenko Ye. I. Metodolohiia formuvannya ta uzgodzhennia tsilei u systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Dys. d.e.n. Sievierodonetsk : SNU im. Volodymyra Dalia, 2015. 631 s.
33. Ratushniak O. Osoblyvosti formuvannya ta upravlinnia komandoiu v proiekti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2025. Tom 340. №2. S. 164 – 169.
34. Voloshyna I., Krupskyi O. Emotsiyni intelekt yak faktor uspishnoho upravlinnia komandamy. Challenges and Issues of Modern Science. 2024. №3. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/246/214>
35. Bohaichuk V. O. Liderstvo ta upravlinnia komandamy. Pryrodnycha osvita ta nauka. 2024. №5. S. 5–7.
36. Mukha R. A. Komanda, yii sutnist ta osoblyvosti rozvytku. Efektyvna ekonomika. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
37. Holubyskyi M. A., Bedrii D. I., Farionova T. A., Mykheliev I. L., Marshak O. I. Osoblyvosti pidkhodiv kreatyvnoho upravlinnia komandamy v naukovykh proiektakh. Naukovi pratsi Vinnytskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. 2024. Vyp. 3. S. 1–9.
38. Zadorozhna R. P. Potentsial vykorystannia teorii pokolin v upravlinni proiektynmy komandamy. Efektyvna ekonomika. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3519>
39. Belbin R. M. Management Teams: why they Succeed or Fail? 3rd edition. London : Taylor & Francis, 2010. 208 p.
40. Isaac M. Carson K. A Guide to Belbin Team Roles: How to increase personal and team performance. Bridge Publishing, 2016. 78 p.
41. Hutsuliak A., Synychenko A. Suchasni tekhnolohii komandotvorennia: formuvannya «superkomand» dlia pidvyshchennia efektyvnosti personalu v period nevyznachenosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 34. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1031>
42. Holentovska O. S. Ohliad zarubizhnykh ta vitchyznianykh pidkhodiv do problemy komandotvorennia. Nauka i osvita. 2014. № 5. S. 24–30.
43. Batenburg R., van Walbeek W., Maur W. Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? Journal of Management Development. 2013. Vol. 32. No. 8. P. 901–913.
44. Swailes S., McIntyre-Bhatty T. The “Belbin” team role inventory: reinterpreting reliability estimates. Journal of Managerial Psychology. 2002. Vol. 17. No. 6. P. 529–536.
45. Gutierrez L., Flores V., Keith B., Quelopana A. Using the Belbin method and models for predicting the academic performance of engineering students. Computer Applications in Engineering Education. 2019. Vol. 27. Issue 2. P. 500–509.
46. Kotter J. Leading Change. Harvard, MA: Harvard Business Review Press, 2012. 208 p.
47. Cameron E., Green M. Making sense of Change Management: A complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. 6th edition. London : Kogan Page, 2024. 568 p.
48. Hiatt J., Creasey T. Change Management: The People Side of Change. Fort Collins, CO: Prosci Learning Center Publications, 2012. 148 p.
49. Bridges W., Bridges S. Managing Transitions (25th anniversary edition): Making the Most of Change. N. Y. : Balance, 2017. 208 p.

УДК 658.004:338.02
 JEL classification: M12, O32, L86
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(19))

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ В БІЗНЕСІ

МАКОВЕЦЬКА Ірина Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
 Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
<https://orcid.org/0000-0001-6219-8276>

У статті досліджено значення та роль управлінських Інтернет-технологій в бізнесі, як ключового цифрового інструмента оптимізації процесів управління щодо підвищення ефективності підприємства будь-якої сфери діяльності. Наголошується, що значення Інтернет-технологій проявляється в системному розумінні інформаційних, комунікаційних технологій та різноманітних сервісів, ґрунтуючись на яких здійснюється управлінська діяльність в мережі Інтернеті. Наведено у відсотковому співвідношенні кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP, CRM та BI для бізнесу. Розглянуто, що управлінські Інтернет-технології охоплюють широкий спектр інструментів, серед яких системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM), системи управління ланцюгами постачання (SCM), бізнес-аналітики (BI), хмарні сервери та інструменти для управління проектами. Акцентується, що використання можливостей Інтернету проявляється в потенційному впливі на контроль, узгодження та взаємодію із клієнтами з використанням Інтернет-технологій, які відіграють ключову роль у сучасному бізнесі. Виявлено, що наведені переваги використання Інтернет-технологій в бізнесі стають суттєвими для формування сучасного бачення про діяльність підприємства. Аргументовано, що завдяки управлінським Інтернет-технологіям можна впроваджувати нову концепцію організації процесів в бізнесі з доступом до всієї інформації, необхідної для виконання ними професійних функцій за допомогою Інтернету.

Ключові слова: управління, Інтернет-технології, бізнес, процеси, середовище, підприємство

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT INTERNET TECHNOLOGIES IN BUSINESS

MAKOVETSKA Iryna

State University of Information and Communication Technologies

The article examines the importance and role of managerial Internet technologies in business as a key digital tool for optimizing management processes to increase the efficiency of an enterprise in any field of activity. It is emphasized that the importance of Internet technologies is manifested in the systemic understanding of information, communication technologies and various services, based on which managerial activities are carried out on the Internet. The percentage of the number of enterprises using ERP, CRM and BI software for business is given. It is considered that managerial Internet technologies cover a wide range of tools, including enterprise resource management systems (ERP), customer relationship management systems (CRM), supply chain management systems (SCM), business analytics (BI), cloud servers and project management tools. It is emphasized that the use of Internet capabilities is manifested in the potential impact on control, coordination and interaction with customers using Internet technologies, which play a key role in modern business. It is found that the above advantages of using Internet technology in business are becoming essential for the formation of a modern vision of the enterprise's activities. Successful digital transformation depends not only on technical implementations, but also on factors such as organizational culture, management approaches, and the ability of enterprises to adapt to change. It is argued that thanks to managerial Internet technologies, it is possible to implement a new concept of organizing processes in business with access to all the information necessary for performing their professional functions using the Internet.

Keywords: management, Internet technologies, business, processes, environment, enterprise

Стаття надійшла до редакції / Received 24.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Випереджальний розвиток інтегрованих систем управління, розробка програмних продуктів та використання на максимум менеджерами Інтернету на підприємстві пов'язане з підвищеним інтересом до процесу інтеграційних зв'язків Інтернет-технологій в бізнесі. У сучасну цифрову епоху вибір Інтернет-технологій може суттєво вплинути на операційну ефективність, надійність та масштабованість бізнесу. Зі зростанням бізнесу зростає і попит на надійні управлінські рішення, які можуть обробляти збільшений трафік даних без шкоди для швидкості чи безпеки. Тому новий зв'язок виходить з загального розгляду управлінських Інтернет-технологій в бізнесі через призму скоригованих теоретичних основ та практичних аспектів на підприємстві. Доволі важливим на сьогоднішній день є той факт у сучасному бізнесовому світі управлінські Інтернет-технології відіграють ключову роль, трансформуючи підходи до керування, комунікації та прийняття рішень. Тому і постає проблема яку саме роль відіграють Інтернет-технології при зв'язках з клієнтами, працівниками та оточуючим світом. Сучасні виклики управлінських Інтернет-технологій в бізнесі дозволяють масштабувати всі сфери діяльності в контексті зайнятого центрального місця із забезпеченням

швидкої адаптації технологій та застосовуванням Інтернету у своїй діяльності для здійснення різноманітних операцій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями вибору Інтернет-технологій, важливості їх в бізнесі та опрацювання різноманітних підходів до їх визначення займалися як вітчизняні так і закордонні вчені. Науковці такі як Конопляникова М., Болоус С.П. Василенко Г.М., Кузьменко В.В., Круц А.О., Новак В.О., Петрова Л.І. в своїх працях зверталися до теоретичного розуміння залученості інформаційних та комунікаційних технологій, які покращує прозорість процесів в бізнесі та розвиває нові сфери управлінської діяльності. Беручи до уваги думку вчених щодо трансформаційних процесів формування цифрового управління, а саме А. Джейн, Дж. Мінкулете, П. Олар, С. Понде, то вони широко розглядали всебічне використання новітніх технологій в діяльності, використання інтернет-платформ, миттєвого поширення нових знань та формування нових компетенцій у працівників на підприємстві. Поряд з цим, інформатизаційні зв'язки на підприємстві впливає на інтелектуалізацію, інновації та цифровізацію управлінських Інтернет-технологій в бізнесі. Таким чином дослідження тільки підсилюють роль Інтернет-технологій на підприємстві створюючи придатний простір для ведення бізнесу.

Проте беручи до уваги вище викладене, дослідження потребує подальшого вивчення, адже управлінські Інтернет-технології спричинені через постійний інтерес, який став наслідком використання у всіх сферах життя мережі Інтернету через притаманні інструменти, методи з інтерактивним виявленням необхідного обсягу даних для налаштування трансформації всієї системи відносин на підприємстві.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є з'ясування значущості Інтернет-технологій в діяльності підприємства та розкриття їх управлінської ролі в бізнесі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Інтернет-технології в бізнесі є надзвичайно важливими в наш інформаційний час.

Використання сучасних Інтернет-технологій в бізнесі підвищує конкурентоспроможність підприємства, покращує зв'язки з ключовими клієнтами, розширює ринок збуту та знаходить нових постачальників. Досліджуючи Інтернет-технології в бізнесі можна стверджувати, що це є бізнес-процеси залучення клієнтів, дослідження їх потреб на ринку через операційні системи, які можуть забезпечити використання цифрових технологій при управлінні підприємством.

Інтернет відомий своєю здатністю передавати дані з неймовірно високою швидкістю. Така технологія використовує оптичні волокна, здатні обробляти гігабітні швидкості як для завантаження, так і для вивантаження, що є вирішальною перевагою для підприємств, які покладаються на передачу великих обсягів даних.

Поширення інформаційних та обчислювальних технологій (ІКТ) через Інтернет стає невід'ємною частиною інноваційної економіки. Існує пряма залежність динаміки економічного зростання від швидкості розвитку пропускної здатності мережі. При цьому інвестиції в технології та інфраструктуру мають прямий вплив, а інноваційні корпоративні розробки мають непрямий [2].

Протягом десятиліття науковці продовжують розглядати поняття «Інтернет-технології» як динамічну та багатогранну сукупність апаратного і програмного забезпечення, протоколів передачі даних, мережевої інфраструктури та стандартів, що забезпечують функціонування підприємства завдяки Інтернету. Однак, з огляду на стрімкий розвиток цифрової сфери, у визначеннях з'являються нові акценти та розширення. Але якщо дивитися з точки зору менеджменту, то тут постає інша інтерпретація даного визначення, яка полягає в системному розумінні інформаційних, комунікаційних технологій та різноманітних сервісів, ґрунтуючись на яких здійснюється управлінська діяльність в мережі Інтернеті.

Зміна суспільно-економічної формації від індустріальної до постіндустріальної, де ключову роль почала відігравати інформація, а не лише матеріальні цінності, зумовила появу Інтернет-технологій бізнесі. Якщо в індустріальну еру основною цінністю були фізичні товари, то в інформаційну епоху на перший план вийшли ідеї, знання, права та інші нематеріальні активи. Сучасний світ рухається до формування нового управлінського напрямку, що базується на передачі інформації, де швидко формуються нові ринки та активно розвиваються мережеві форми діяльності.

Завдяки управлінським Інтернет-технологіям український бізнес відкриває широкі можливості для самообслуговування клієнтів, формування віртуальних професійних команд, площадок для генерації ідей та навіть цілих віртуальних офісів, а також створює сприятливі умови для роботи з будь-якого куточку Світу. Усі ці та багато інших досягнень управлінської діяльності на основі цифровізаційних зав'язків дають змогу у сучасних умовах працівникові краще розуміти процеси та чітко демонструють ефективність використання мережевих рішень у найрізноманітніших сферах діяльності.

Поява так званих управлінських Інтернет-технологій знизили бар'єри витрат, дозволяючи новим гравцям вийти на ринок. Додатки, хмарні обчислення та програмні платформи дозволили підприємцям

швидко розпочати роботу без необхідності залучати величезні суми капіталу для фінансування масштабних початкових інвестицій. API та ініціативи відкритого банкінгу мають потенціал для подальшого прискорення управлінських Інтернет-технологій в бізнесі. Така тенденція показує нам, що з'явилась нова послуга, що не обов'язково повністю відриває клієнта від існуючого постачальника, і тому може збудувати довіру, розширюючи послугу поверх системи безпеки, що надається різними підприємствами [5, с.17].

Інтернет-технології – це технології створення та підтримки різних інформаційних ресурсів у комп'ютерній мережі Інтернет: сайтів, блогів, форумів, чатів, електронних бібліотек та енциклопедій. В основі Інтернет-технологій лежать гіпертексти та сайти, що розміщуються у глобальній мережі Інтернет або в локальних мережах ЕОМ.

Гіпертексти - це тексти з гіперпосиланнями на інші гіпертексти, розміщені в Інтернеті або локальній мережі ЕОМ.

Для запису гіпертекстів використовується мова розмітки гіпертекстів HTML, який сприймається всіма браузерами на всіх персональних комп'ютерах. Мова HTML є міжнародним стандартом, тому всі гіпертексти, що єдиним чином сприймаються і єдиним чином відображаються на всіх персональних комп'ютерах у всьому світі.

Інтерактивні сайти - це сайти, де використовуються інтерактивні гіпертекстові підпрограми, що дозволяють вести діалог з користувачами ЕОМ, підключених до мережі ЕОМ. Понад 60% програм у Світі написано мовою гіпертекстових скриптів JavaScript.

Інтернет використовується зараз як потужний інструмент для ефективної побудови бізнесу в будь-якій сфері, але найбільше розповсюдження та розвиток спостерігається у таких галузях як: використання Інтернет-технологій у маркетингу; у сфері ефективної реклами; в економіці; у торгівлі; в освіті.

Із зазначеного списку видно, що сучасні інформаційні технології застосовуються практично у всіх галузях ведення бізнесу. Щоб зрозуміти причини такого стрімкого розвитку, необхідно розглянути особливості кожної сфери докладніше.

Наразі відбувається сплеск впровадження в управлінні підприємством нової масштабної платформи, яка зупинилась на 4 поколінні так званого глобального комп'ютеризаційного суспільства. Кожне підприємство має свої особливості ведення бізнесу в мережі Інтернет з дотриманням та навіть слідуванням правил, які є тим постійно діючим зростаючим постулатом. Саме завдяки управлінським Інтернет-технологіям підприємства спроможні:

- 1) Підвищувати ефективність та продуктивність через автоматизацію рутинних процесів (Системи ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) для зниження витрат часу та ресурсів на виконання повторюваних завдань.
- 2) Покращувати комунікації для обміну даними, налагодження зав'язків в бізнес-середовищі на певних порталах, проведення відеоконференцій, що полегшують робочі процеси на підприємстві.
- 3) Покращувати прийняття ефективних рішень через збір та аналіз даних, де Інтернет-технології надають потужні інструменти для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі фактичної інформації.
- 4) Проводити візуалізацію даних з інструментами бізнес-аналітики при складні даних у зрозумілій формі, що полегшить їхнє сприйняття та інтерпретацію в бізнесі.
- 5) Розширювати можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами через CRM-системи, що дозволить збирати інформацію про клієнтів та пропонувати їм персоналізовані продукти та послуги.

При цьому потрібно врахувати той факт, що управлінські Інтернет-технології пронизують усі функціональні сфери бізнесу, займаючи центральне місце як в управлінні персоналом, стратегічному управлінні, фінансовому управлінні, операційному управлінні та в маркетингу.

Інтернет-технології, мобільні пристрої та соціальні мережі стали невід'ємною частиною для ведення бізнесу так і у повсякденному житті кожної людини у всьому Світі. Електронна комерція надає неймовірні можливості для бізнесу. Веб-сайт відкриває широкі можливості для залучення цільової аудиторії за допомогою впровадження різних інструментів: SEO – просування, контекстна реклама, Email розсилки – це лише мала частина того, що можна використовувати для підвищення інтересу потенційних клієнтів до підприємства.

Використання передових інформаційних технологій спрямоване на забезпечення безперервності аналітичних даних по підприємству, збору важливої інформації про стан бізнес-середовища на ринку, реакцію клієнтів на зміни в управлінні та організації процесів тощо. На рисунку 1 показана частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP, CRM та BI для бізнесу у порівнянні 2022 року та 2024 року.

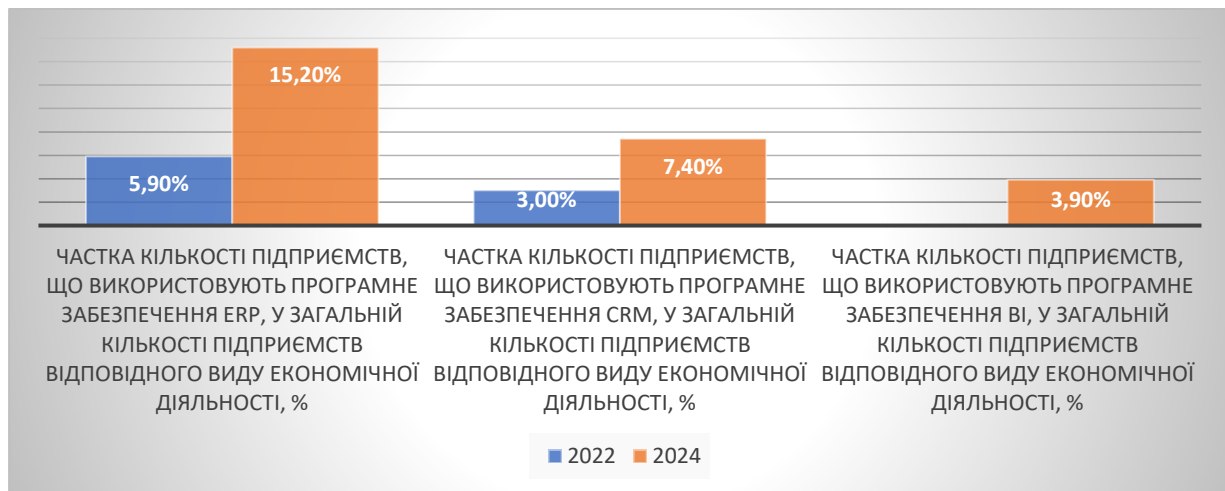


Рис. 1. Кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP, CRM та BI для бізнесу у порівнянні 2022 року та 2024 року, %

Джерело: сформовано автором на основі [1].

Щодо даних за 2022 рік по використанню програмного забезпечення BI відсутні, оскільки згідно з діючою на той час методологією проведення державного статистичного спостереження «Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах» збирання та формування відповідної інформації не було передбачено.

Як бачимо з рисунку 1 рівень використання сучасних Інтернет-технологій на підприємствах доволі посередній, але хотілося щоб прогресивні українські підприємства більш частіше використовували сучасний базис у своїй роботі. Тому одним із ключових завдань керівників підприємств на найближчий час буде підвищити рівень інтеграційних процесів задля ефективного ведення бізнесу.

Створення та налагодження інформаційного взаємозв'язку між усіма учасниками процесів формування та реалізації продуктів і послуг, а також між ними і споживачами пояснює суттєву роль у діяльності підприємств різної сфери діяльності у відношенні як зовнішніх вхідних та вихідних інформаційних потоків, управління якими може ефективно здійснюватися лише на ос нові Інтернет-технологій [3].

Інтернет-технології є основою для функціонування Всесвітньої павутини (World Wide Web) та численних онлайн-сервісів і застосунків, якими ми користуємося щодня. Далі ми розглянемо що загалом включають в свій управлінський арсенал Інтернет-технологій, а саме:

1) Апаратне забезпечення (Hardware): різноманітні пристрої, які слугують як підключення до Інтернету та обміну даними (комп'ютери, сервери, маршрутизатори, модеми, смартфони, планшети тощо).

2) Програмне забезпечення (Software): унікальні програми та додатки, які дозволяють менеджерам на підприємстві отримувати доступ до Інтернет-ресурсів, взаємодіяти з ними та створювати власні онлайн-сервіси. Сюди відносимо веб-браузери, веб-сервери, бази даних, мови програмування (HTML, CSS, JavaScript, Python, PHP), фреймворки, системи управління контентом (CMS) тощо.

3) Мережева інфраструктура (Network Infrastructure): фізичні та логічні елементи, що забезпечують з'єднання між пристроями та передачу даних, включаючи кабелі, оптоволокну, бездротові технології (Wi-Fi, мобільний зв'язок), супутники, а також мережеві пристрої, такі як комутатори та маршрутизатори.

4) Стандарти та специфікації (Standards and Specifications): узгоджені технічні вимоги та рекомендації, які забезпечують сумісність та взаємодію різних Інтернет-технологій і пристроїв.

Українські підприємства використовують традиційні засоби комунікації, взаємодії та співпраці в Інтернеті: електронну пошту, розсилки та інформаційні бюлетені, форуми, каталоги посилань, чати у соціальних мережах, через які організовують не тільки рекламу та просування товарів, але й їх реалізацію. Дедалі ширше використовуються можливості веб конференцій, спільних проектів з використанням допоміжної інфраструктури [4].

Можна виділити сучасні Інтернет-технології на підприємстві такі як:

- веб-сервера;
- гіпертексти та сайти;
- електронна пошта;
- форуми та блоги;
- чати;
- теле- та відеоконференції;
- вікі-енциклопедії та ін.

В Україні формується нове цифрове суспільство яке є складовою інформаційної економіки і менеджменту. Нині частіше використовують інформаційні, цифрові, комунікаційні та Інтернет-технології для

бізнесу так і для власних потреб [6, с. 325]. На рисунку 2 можна побачити ключові переваги використання Інтернет-технологій в бізнесі, які зараз є актуальними.

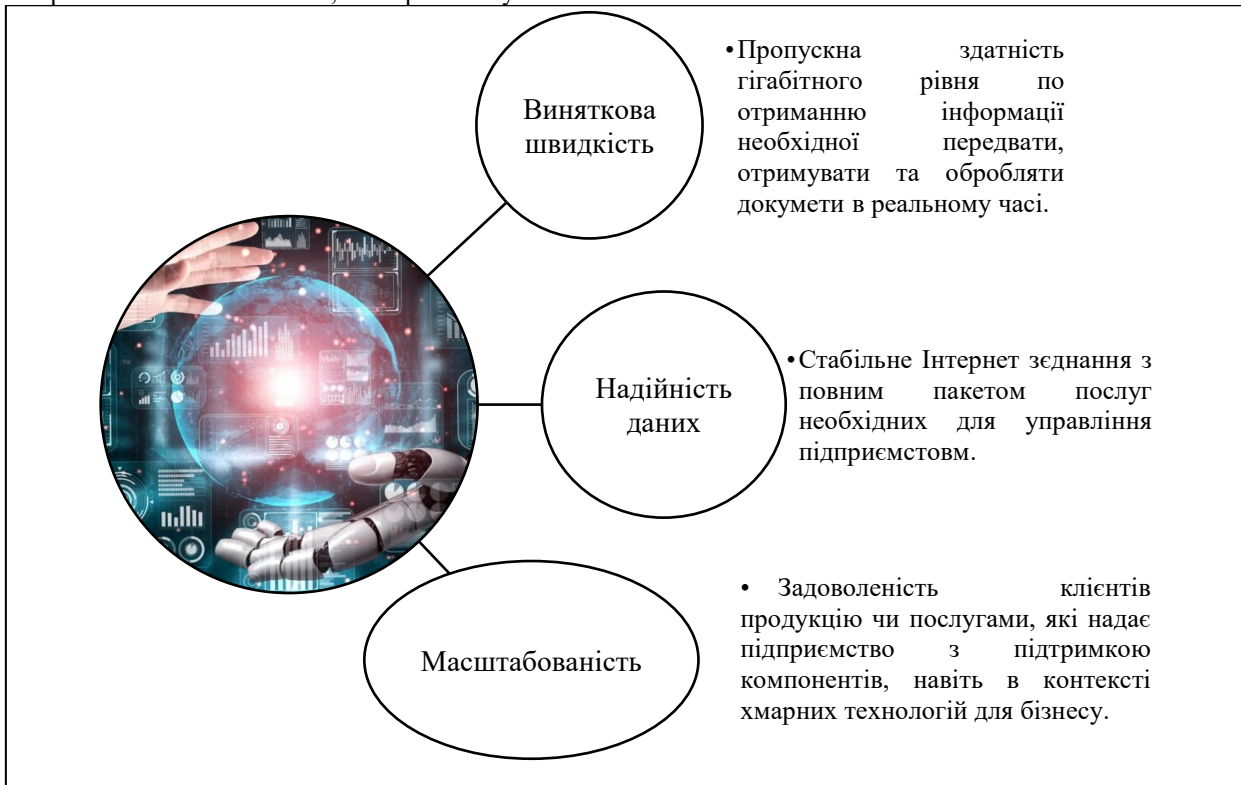


Рис. 2. Переваги використання Інтернет-технологій в бізнесі

Джерело: сформовано автором

Використання Інтернет-технологій для бізнесу українським підприємствам надає багато переваг. Завдяки даним з рисунку 1, перелік переваг використання Інтернет-технологій для бізнесу може призвести до підвищення ефективності, зростання прибутку та розширення можливостей підприємства при веденні бізнесу.

Загалом, як ми бачимо, управлінські Інтернет-технології – це інструменти, які роблять можливим існування та функціонування Інтернету як глобальної мережі, що об'єднує мільярди користувачів та надає доступ до величезного обсягу інформації та різноманітних онлайн-сервісів, щоб ефективно вести свій бізнес.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розуміння управлінських Інтернет-технологій в бізнесі – це перший крок до прийняття обґрунтованого рішення, яке покращить зв'язок та продуктивність підприємства будь-якої сфери діяльності. Чи то неперевершена швидкість оптоволоконного з'єднання, виділене підключення Ethernet чи гнучкість бездротових рішень, кожне з них має своє місце в сучасному бізнес-середовищі. Використання найпростіших напрямів Інтернет-технологій для бізнесу, таких як World Wide Web, теле-і відеоконференції, електронна пошта (e-mail), сайти, форуми і блоги з однієї сторони, та з іншої сторони - Інтернет-інфраструктура, Інтернет-послуги, Електронна комерція є важливими при веденні бізнесу, де підприємства потребуватимуть інформаційного забезпечення своїх бізнес-процесів. Використання управлінських Інтернет-технологій в бізнесі розкриває колосальні можливості де кожне підприємство може скористатися ідеальним поєднанням технологій та високої якості обслуговування. При цьому Інтернет-технології в управлінні підприємством стали незамінними помічниками, які покращують процеси забезпечуючи інноваційні підходи, адже поява таких технологій, як пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама (SEM), і соціальні мережі, вплинули на ведення бізнесу та налаштувалися на новий лад залучати та утримувати клієнтів. Вибір правильного постачальника Інтернет-послуг для бізнесу є таким же важливим, як і вибір технології. Бізнес має унікальні потреби, тому кожного разу керівництву підприємства треба пам'ятати що надаючи низку послуг, адаптованих до різних вимог першочерговим є зв'язок до гнучких управлінських рішень та надійної мереж Інтернету.

Література

1. Державний комітет статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення: 03.05.2025).

2. Іванов С.М., Біленко В.О. Моделювання інтернет-бізнесу за допомогою проактивного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 51-54.
3. Іванова О.М. Інтернет-технології в управлінні туристичними підприємствами. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 40-43.
4. Сохацька О.М., Мних А.Р. Переваги використання Інтернет-технологій управління організаціями на ринку торговельних послуг. *Інноваційна економіка*. 2023. №1. С.151-157.
5. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. *BIS Papers*. 2021. p. 54.
6. Telnov A.S., Zhumela A.O. MODERN INTERNET TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE. *Current challenges of science and education: proceedings of XII International Scientific and Practical Conference*. (July 29-31, 2024). MDPC Publishing, Berlin, Germany. 2024. Pp.324-328.

References

1. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy [State Statistics Committee of Ukraine]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
2. Ivanov S.M., Bilenko V.O. (2017). Modelyuvannya internet-biznesu za dopomohoyu proaktyvnoho upravlinnya [Modeling of Internet business using proactive management]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 12, 51-54.
3. Ivanova O.M. (2016). Internet-tekhnohohiyi v upravlinni turystychnymy pidpryyemstvamy [Internet technologies in the management of tourism enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 40-43.
4. Sokhats'ka O.M., Mnykh A.R. (2023). Perevahy vykorystannya Internet-tekhnohohiy upravlinnya orhanizatsiyamy na rynku torhovel'nykh posluh [Advantages of using Internet technologies for managing organizations in the market of commercial services]. *Innovatsiyna ekonomika*, 1, 151-157.
5. Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., Saal M. (2021). Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. *BIS Papers*, 2021, 54.
6. Telnov A.S., Zhumela A.O. (2024). MODERN INTERNET TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT OF THE MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE. *Current challenges of science and education: proceedings of XII International Scientific and Practical Conference*. (July 29-31, 2024). MDPC Publishing, Berlin, Germany, 324-328.

УДК 004.8:(339.138+316.77)
 JEL classification: D83, M31, O33
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(20))

ШІ-ІНФЛЮЕНСЕРИ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ

ПОГОРЕЛОВА Катерина

доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу
 Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
<https://orcid.org/0009-0005-9582-6976>
Deevakaty@gmail.com

Надано теоретичні засади діяльності інфлюенсерів та їхнього соціального впливу. Узагальнено теоретичні засади функціонування та характерних рис ШІ-інфлюенсерів. Проведено аналіз наявних досліджень щодо діяльності ШІ-інфлюенсерів в Україні.

Показано стислу еволюцію інфлюенсерів у XX-XXI століттях з акцентом на створенні та функціонуванні ШІ-інфлюенсерів. Показано, що віртуальні персонажі пройшли шлях від символічного розважального образу до повноцінного агента комунікації, який здатен впливати на поведінку споживачів у реальному маркетинговому середовищі. Виділено хронологічні етапи еволюції ШІ-інфлюенсерів: від ранніх передумов та експериментальних медіа до комерційних інфлюенсерів та сучасних віртуальних особистостей. Виділено та описано основні характеристики ШІ-інфлюенсерів, до складу яких увійшли характерні риси інфлюенсера, які визначені віртуальною природою, соціально-психологічні характеристики, технологічні характеристики, маркетингові переваги та комунікативні характеристики.

Проведене зіставлення ШІ-інфлюенсерів і інфлюенсерів-людей за показником аудиторії, та показано, що зараз ШІ-інфлюенсери мають обсяг аудиторії, порівняний із блогерами-людьми. Запропоновано та описано ключові метрики дослідження для порівняння ШІ-інфлюенсерів та інфлюенсерів-людей, зокрема інтегральний показник якості акаунта, рівень залучення, відсоток реальних підписників, відсоток масфоловерів, приріст підписників та частота публікацій. З використанням таких ключових метрик здійснене порівняння інфлюенсерів-людей та ШІ-інфлюенсерів. Обґрунтовано, що ШІ-інфлюенсери в цілому за вибраними для аналізу характеристиками не поступаються інфлюенсерам-людям, а за окремими характеристиками їх переважають. Визначено ключові переваги ШІ-інфлюенсерів, до складу яких віднесено стабільність контролю, візуальну якість, масштабованість, якість аудиторії, безпеку репутації, автоматизацію контенту та адаптивність до трендів.

Ключові слова: маркетинг, інфлюенсер, ШІ-інфлюенсер, штучний інтелект, еволюція, характеристики, ключові метрики дослідження.

AI-INFLUENCERS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING

POGORELOVA Kateryna

East-Ukrainian Volodimir Dahl National University

The theoretical foundations of influencers' activities and their social impact are presented. Theoretical foundations of functioning and distinctive features of AI influencers are generalized. Analysis of existing research of AI influencers' activities in Ukraine has been conducted.

A brief evolution of influencers in the 20th and 21st centuries is shown, with an emphasis on creation and functioning of AI influencers. It is demonstrated that virtual characters have evolved from symbolic entertainment figures to fully-fledged communication agents capable of influencing consumer behavior in real marketing environment. Chronological stages in the evolution of AI influencers are outlined — from early prerequisites and experimental media to commercial influencers and modern virtual personalities. The main characteristics of an AI influencer are identified and described, including features defined by their virtual nature, socio-psychological characteristics, technological traits, marketing advantages, and communicative features.

A comparison between AI influencers and real-life bloggers based on audience size has been conducted, showing that AI influencers have audiences currently comparable to those of human influencers. Key research metrics for comparing AI influencers and human influencers are proposed and described, including the integral account quality index, engagement rate, percentage of real followers, percentage of mass followers, follower growth, and posting frequency.

Using these key metrics, a comparison between human influencers and AI influencers was carried out. It is substantiated that AI influencers are not inferior, in general, to human influencers based on the selected characteristics for analysis and even outperform them in certain aspects.

The key advantages of AI influencers are identified, including consistent control, visual quality, scalability, audience quality, reputation safety, content automation, and adaptability to trends.

Keywords: marketing, influencer, AI influencer, artificial intelligence, evolution, characteristics, key research metrics.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Упродовж останнього десятиліття цифрові технології докорінно трансформували інструменти маркетингової комунікації. Одним із новітніх феноменів, що сформувався на перетині штучного інтелекту,

візуальної культури та інфлюенсер-маркетингу, є так звані ШІ-інфлюенсери — віртуальні персонажі, створені за допомогою генеративних технологій, які виконують функції впливових осіб у цифровому середовищі. Зростання популярності ШІ-інфлюенсерів зумовлене як технічним прогресом (розвиток мультимодальних моделей, таких як Stable Diffusion, Midjourney, GPT-4), так і змінюючимся запитом з боку брендів, орієнтованих на прогнозованість, керуваність та візуальну досконалість рекламного контенту. За даними [1], обсяг ринку інфлюенсер-маркетингу у 2023 році сягнув понад 21 млрд дол. США, що свідчить про значне зростання ролі персоніфікованої цифрової комунікації.

Питання ролі ШІ-інфлюенсерів у трансформації цифрового впливу та їхнього використання у маркетингу є певною мірою дослідженим в публікаціях як закордонних, так і українських дослідників. Попри очевидний технологічний прогрес, поява віртуальних інфлюенсерів логічно продовжує тенденції, характерні для інфлюенс-культури: формування особистого бренду, естетизація цифрового образу, стратегічна комунікація зі споживачем. У цьому контексті ШІ-інфлюенсери не заперечують роль блогерів-людей, а радше відтворюють та переосмислюють її, вводячи нові принципи функціонування у сферу цифрового впливу.

Практика активного використання ШІ-інфлюенсерів закордоном робить доцільним дослідження можливості використання ШІ-інфлюенсерів у маркетинговій діяльності українських підприємств.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Ще в середині ХХ століття П. Лазарсфельд та Е. Кац [2] сформулювали концепцію двоетапного потоку комунікації, згідно з якою головну роль у формуванні громадської думки відіграють так звані «лідери думок» — особи, які споживають інформацію з медіа й ретранслюють її своєму оточенню. Саме це поняття стало теоретичним підґрунтям сучасної культури інфлюенсерів. З розвитком соціальних мереж у ХХІ столітті роль таких лідерів перейшла до цифрових блогерів, а поняття «influencer» набуло масового вжитку у сфері digital-маркетингу.

Розвиток цифрових технологій надав принципово нові можливості для діяльності інфлюенсерів, що відображено у сучасних дослідженнях. Так, у роботах С. Кінгснорта [3] і Ф. Котлера [4] окреслено ключові параметри інфлюенсерської діяльності в новому технологічному середовищі — від формування особистого бренду до емоційної взаємодії з аудиторією. У [5] здійснено огляд 60-річних досліджень парасоціальних взаємодій — емоційних зв'язків аудиторії з медіаперсонажами, які є односторонніми за своєю природою. Дослідження [5] підкреслює, що такі зв'язки залишаються актуальними і в нових цифрових медіа, зокрема в контексті віртуальних інфлюенсерів та образів, створених штучним інтелектом. Таким чином, поява ШІ-інфлюенсерів є логічним продовженням еволюції цифрового маркетингу, в якому ключову роль відіграють питання довіри, емоційної залученості та візуальної репрезентації.

Протягом 2023–2024 рр. відбулося помітне зростання наукового інтересу до віртуальних інфлюенсерів, що зумовлено не лише поширенням генеративних технологій, а й трансформацією самої природи соціального впливу в цифровому просторі із збереженням автентичності вже для віртуальних інфлюенсерів. У [6] поняття автентичності в контексті ШІ-інфлюенсерів розглядається як багатовимірна конструкція, де «реалістичність» образу не обов'язково пов'язана з біографічною правдою. Навпаки, симульована щирість стає новою формою цифрової етики. Принциповим кроком у розвитку віртуальних інфлюенсерів стало те, що вони почали не поступатися за окремими характеристиками діяльності реальним блогерам. Так, у [7] представлено порівняльний аналіз ефективності ШІ-інфлюенсерів та реальних блогерів і доведено, що за низкою показників — зокрема, у сферах естетичної довершеності та контрольованості брендової комунікації — саме віртуальні персонажі демонструють вищу результативність, ніж реальні люди. Проблематика «людяності» інфлюенсерів стала предметом дослідження [8], у якому проаналізовано, як ступінь антропоморфності впливає на рівень довіри до віртуального інфлюенсера та бажання взаємодіяти з брендом, який його використовує. У роботі [9] проведено аналіз, як ступінь реалістичності ШІ-інфлюенсерів впливає на реакції аудиторії. Результати аналізу доводять, що найкращий ефект дає помірна реалістичність, яка балансує між «мультяшністю» та повною фотореалістичністю [9].

Віртуальні інфлюенсери не просто розповсюджують інформацію, але й впливають на поведінку споживачів, що розглянуто у роботі [10]: виявлено, що високий рівень взаємодії (наприклад, відповіді на коментарі, персоналізований контент) позитивно впливає на довіру до бренду, сприяє зростанню лояльності та наміру здійснити покупку. При цьому рівень реалістичності інфлюенсерів виявляється менш важливим, ніж емоційне залучення через взаємодію [10].

Більшість наявних досліджень, присвячених ШІ-інфлюенсерам, а також приклади найвідоміших віртуальних інфлюенсерів (Lil Miquela, Imma, Shudu) походять з англомовного середовища. Це зумовлено як технологічним лідерством країн Заходу у сфері генеративного ШІ, так і розвинутою інфлюенсер-культурою в цифрових медіа. Українські джерела та кейси з'явилися порівняно нещодавно й здебільшого носять практичний або популярний характер, хоча інтерес до цієї теми стрімко зростає.

Український контекст діяльності ШІ-інфлюенсерів почав формуватися порівняно недавно. О. Кондуфоров та В. Штанько провели аналіз, як використання ШІ для створення контенту впливає на довіру аудиторії та які етичні виклики постають перед суспільством у зв'язку з цим [11]. Логічною є позиція О. А. Горобченко, яка проаналізувала інфлюенсерство як сучасний маркетинговий інструмент в цифровій

економіці, визначивши поняття «інфлюенсер» [12]. Крім того, у роботі [12] надано класифікацію інфлюенсерів за типом контенту, розміром аудиторії та соціальним статусом, а також досліджено ключові критерії успішності інфлюенсерів — довіра, автентичність, відповідальність. Причини зростання популярності віртуальних інфлюенсерів, створених за допомогою штучного інтелекту, та їх роль у сучасному маркетингу розглянуті у роботі А. Погребняка [13], у якій додатково розглянуто переваги віртуальних інфлюенсерів для брендів — зокрема, контрольованість, безпечність, відсутність репутаційних ризиків — і порівняно їхню ефективність із реальними лідерами думок [13]. Цифрові тренди у сфері ШІ в Україні узагальнено у роботі О. Безпалько [14], у якій окрему увагу приділено використанню генеративних моделей у контент-маркетингу, у тому числі — створенню віртуальних інфлюенсерів як нового комунікаційного каналу [14].

Отже, тематика ШІ-інфлюенсерів є актуальною у закордонних наукових дослідженнях та частково започаткованою в роботах вітчизняних науковців, що дозволяє розглянути перспективи використання ШІ-інфлюенсерів, у тому числі у маркетингу для вітчизняних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є емпіричне дослідження ефективності ШІ-інфлюенсерів у порівнянні з реальними блогерами з точки зору довіри, автентичності, емоційного залучення та маркетингового потенціалу в українському цифровому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Термін «інфлюенсер» походить від англійського слова «influence», що означає «вплив». Згідно з Оксфордським словником англійської мови, слово «influencer» вперше з'явилося в англійській мові в середині XVII століття, приблизно в 1664 році, і використовувалося для позначення особи або чогось, що має здатність впливати на інших [15]. У сучасному маркетинговому контексті поняття «інфлюенсер» набуло популярності з розвитком соціальних медіа та блогів на початку 2000-х років. Зокрема, блогери, які мали значний вплив на своїх читачів, стали першими цифровими інфлюенсерами. Однак, конкретна особа або організація, яка вперше використала цей термін у маркетинговому значенні, не є чітко визначеною. Деякі джерела вказують, що концепція інфлюенсер-маркетингу бере свій початок ще з XVIII століття, коли британський гончар Д. Веджвуд використовував королівські рекомендації для просування своєї продукції [16]. Таким чином, хоча термін «інфлюенсер» має давнє походження, його сучасне використання в маркетингу сформувалося відносно недавно, з появою цифрових платформ і соціальних мереж.

Задовго до появи цифрових платформ, CGI та генеративного штучного інтелекту ідея персонажа, «не-людини» здатного впливати на масову свідомість, була втілена в образі «Felix the Cat» — одного з перших мультфільмів-зірок світового масштабу. Персонаж уперше з'явився 9 листопада 1919 року у короткометражці «Feline Follies» і швидко став феноменом американської (а згодом — глобальної) популярної культури. Felix the Cat був не лише розважальним героєм, а й медійним символом, який з'являвся на товарах, рекламних матеріалах і навіть став першим «тестовим зображенням» для телевізійних трансляцій у 1928 році. Його образ використовували у маркетингових комунікаціях, задовго до активного вжитку поняття «інфлюенсер» у маркетингу. Це дозволяє вважати Фелікса одним із перших прикладів віртуального впливу — хоч і в аналоговій формі [17, 18].

Наступним важливим етапом в історії становлення віртуального впливу став феномен Макса Хедрума — персонажа, створеного британською телекомпанією Channel 4 у 1985 році. Його позиціонували як першу у світі «комп'ютерну телевізійну особистість», хоча насправді персонаж Макса Хедрума був втілений актором М. Фрюером, чий образ було стилізовано за допомогою гриму, хромакею та відеоефектів під ранню комп'ютерну графіку. Така псевдодигрова природа персонажа стала концептуальною новизною — Макс виглядав, говорив і поведився як машина, робот, що зависає, заїкається, видає синтетичні звуки та ніби транслюється через нестабільний аналоговий сигнал [19, 20]. Образ Макса Хедрума був водночас і технологічним проривом, і сатирою на телебачення. Він вів власне шоу, з'являвся в рекламних кампаніях, фігурував у коміксах та інтерпретувався як «цифровий аналітик» соціокультурних процесів. Для молодіжної аудиторії 1980-х Макс став уособленням футуристичного підходу до комунікації — напівреального, штучного, але водночас надзвичайно виразного й впізнаваного. Саме цей синтез — стилістично продуманий візуальний образ, контрольованість меседжів і здатність формувати ставлення до медіа — дозволяє розглядати Макса Хедрума як попередника сучасних ШІ-інфлюенсерів. Його вплив вийшов за межі телевізійного формату: Макс був символом нової епохи комунікації, в якій «нереальні» персонажі починають відігравати реальну роль у формуванні публічного дискурсу. Можна вважати, що саме цей персонаж заклав підґрунтя для подальшого розвитку концепції віртуального впливу [19, 20].

На початку XXI століття був створений перший віртуальний персонаж, який не просто грав роль медійного образу, а функціонував як інтегрована частина бренду. Lu do Magalu — цифрова інфлюенсерка, створена компанією Magazine Luiza, одним з найбільших ритейлерів Бразилії. Більш докладно історія виникнення та розвитку Lu do Magalu як ШІ-інфлюенсера подана у [21–25]. Її дебют відбувся у 2003 році у

вигляді анімованої помічниці в серії відеороликів, призначених для демонстрації роботи мобільних додатків. За декілька років Lu do Magalu перетворилася на повноцінну публічну особистість: отримала власні сторінки в соцмережах, почала коментувати соціальні події, вести блог, брати участь у кампаніях на підтримку прав жінок, інформувати про знижки, акції, нові продукти.

На відміну від Макса Хедрума, Lu do Magalu ніколи не мала фізичного прототипу. Її образ від самого початку був повністю цифровим, створеним за допомогою 3D-моделювання, а пізніше — доповненим елементами генеративного дизайну. У цьому сенсі Lu do Magalu стала першою комерційно успішною віртуальною інфлюенсеркою, створеною без участі актора, без «гри», без «маски» — її персональність була виключно маркетинговою розробкою, яка існувала в межах бренду у цифровому світі. Функціями Lu do Magalu стали такі: залучати увагу, формувати сталість у комунікації, бути «обличчям компанії», яке не змінюється, не старіє, не робить помилок, але водночас набуває емоційної близькості для аудиторії [22].

Lu do Magalu почала виконувати традиційні інфлюенсерські функції задовго до того, як стало усталеним поняття «ШІ-інфлюенсер» або «віртуальний інфлюенсер» у сучасному розумінні. Її профіль в Instagram (на момент написання статті має 7,7 мільйонів підписників, що значно перевищує показник значної кількості блогерів-людей) наповнений lifestyle-контентом, рекомендаціями, відгуками, участю в трендах — тобто всім тим, що характерне для блогерів-людей. Але при цьому Lu do Magalu існує винятково у цифровому світі. Таким чином, Lu do Magalu стала першим масштабним прикладом комерційно вбудованого ШІ-інфлюенсера, який був створений не заради розваги чи естетичного експерименту, а з прагматичною метою — побудови довіри до бренду через симульовану, але емоційно привабливу особистість [21–25]. Поява Lu do Magalu засвідчила, що віртуальні персонажі можуть бути ефективними медіаторами між брендом і споживачем, не втрачаючи при цьому довіри аудиторії. Проте її присутність у публічному просторі завжди залишалася функціональною — Lu do Magalu існувала в межах корпоративної логіки, репрезентуючи компанію, а не себе як індивідуальність.

Наступний етап розвитку феномену віртуальних інфлюенсерів ознаменувався не лише розширенням технічних можливостей, а й зміною характеру самої віртуальної особистості — від комунікаційного інструмента до культурного суб'єкта. У 2016 році в Instagram з'явилася Lil Miquela — цифровий інфлюенсер, створений стартапом Brud як експеримент на перетині мистецтва, соціальних медіа та технологій. На відміну від Lu do Magalu, Miquela позиціонується засновниками як незалежна особистість, з власною біографією, емоціями, переживаннями, стосунками, музичною кар'єрою та громадянською позицією. Вона не представляє конкретний бренд — навпаки, бренди звертаються до неї як до повноцінної інфлюенсерки для колаборацій. Саме з Miquela почалася нова ера віртуального селебритизму, у якій кордони між штучним і реальним не стираються, а навпаки — відкрито експлуатуються як стратегія залучення [26–28]. Lu do Magalu виступала обличчям бренду, Lil Miquela стала суб'єктом його віртуального використання.

Таким чином, історія розвитку віртуальних персонажів свідчить про поступову зміну їх функції — від символічного розважального образу до повноцінного агента комунікації, що здатен впливати на поведінку споживачів у реальному маркетинговому середовищі. Відповідно, з урахуванням історії розвитку віртуальних персонажів зараз поняття «цифровий інфлюенсер», «ШІ-інфлюенсер», «віртуальний персонаж» можуть розглядатися як синоніми, хоча саме поняття «ШІ-інфлюенсер» є найбільш повним, відображаючи як основну технологію створення (штучний інтелект), так і основне призначення (вплив).

Історію розвитку ШІ-інфлюенсерів узагальнено на рис. 1.

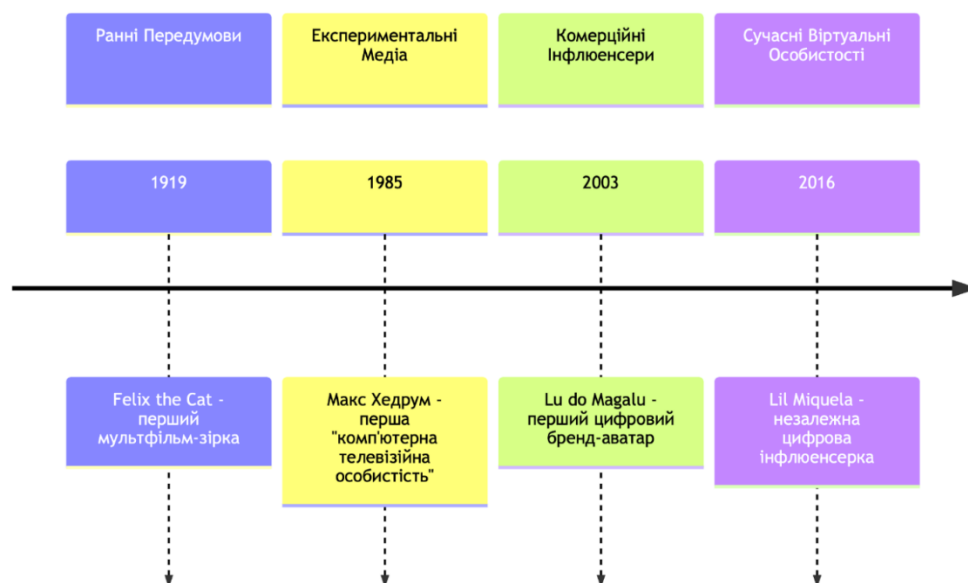


Рис. 1. Еволюція ШІ-інфлюенсерів (створено автором)

Рис. 1 демонструє, що віртуальні персонажі поступово еволюціонували від розважальних символів до повноцінних учасників цифрової комунікації, самостійних, суб'єктних, таких, що можуть підтримувати індивідуальний діалог з кожним з користувачів (на основі використання штучного інтелекту). На кожному з етапів — незалежно від технологій чи форматів — спільною рисою залишалося прагнення моделювати емоційну присутність, викликати довіру й бути релевантними у публічному просторі. Сучасні ШІ-інфлюенсери стали логічним продовженням цієї еволюції: вони увібрали найкращі якості своїх попередників і поєднали їх із можливостями генеративного штучного інтелекту.

На основі проведеного дослідження ШІ-інфлюенсера запропоновано розглядати як штучно створену цифрову особистість, яка функціонує як медіа посередник у соціальних мережах, поєднуючи властивості алгоритмічного управління, візуальної естетики та комунікативної емпатії, що дозволяє їй впливати на установки, поведінку та емоції аудиторії у спосіб, подібний до реального інфлюенсера. Основні характеристики сучасного ШІ-інфлюенсера візуалізовано на рис. 2.



Рис. 2. Основні характеристики ШІ-інфлюенсера (створено автором)

Рис. 2 репрезентує багатовимірну природу ШІ-інфлюенсера, який поєднує у собі характеристики технологічного продукту, соціального суб'єкта та інструменту стратегічної комунікації. Кожен з елементів цього образу — не ізольований, а взаємопов'язаний з іншими вимірами, формуючи складну модель нового типу впливу. Риси ШІ-інфлюенсера включають персоналізований контент, сторітелінг та візуальну пізнаваність. Ці ознаки дозволяють ШІ-інфлюенсеру функціонувати в публічному просторі подібно до реального блогера, водночас зберігаючи свою штучну природу.

Очевидно, що для маркетингу підприємства ШІ-інфлюенсер має сукупність переваг, якими є повний контроль з боку власника (бренду), мінімізація репутаційних ризиків і цілодобова активність. Саме ці риси роблять ШІ-інфлюенсера привабливим для бізнесу, що прагне передбачуваності й довгострокової керованості в комунікації: ШІ-інфлюенсер не відмовиться від виконання контракту, не захворіє, не демонструватиме неетичну поведінку, не має перерви на сон або обід та може працювати 24 години на добу цілий рік цілодобово.

Соціально-психологічні характеристики сучасних ШІ-інфлюенсерів демонструють, що навіть без наявності фізичного тіла віртуальні персонажі здатні моделювати норми поведінки, транслювати цінності та впливати на колективні уявлення, транслювати певні повідомлення, підтримувати діалог тощо.

Технологічна основа III-інфлюенсера визначається його повністю цифровою природою: це персонаж, що не має тілесної оболонки, біографії, фізичних потреб чи обмежень. Завдяки цьому III-інфлюенсер здатен до миттєвої адаптації під різні маркетингові цілі, часові зони, культурні контексти та формати комунікації. III-інфлюенсер може спілкуватися різними мовами, миттєво змінювати візуальне втілення, підлаштовуватися під стиль комунікації кожного фізичного клієнта. III-інфлюенсер має повністю цифрову природу, здатність до миттєвої адаптації та відсутність фізичних обмежень. Це нагадує, що ми маємо справу не з особистістю в класичному сенсі, а з алгоритмічно керованим симулятором. Такі персонажі не старіють, оскільки не мають біологічного віку; не хворіють, бо не підвладні фізіологічним змінам; не змінюють зовнішність випадково, а лише у відповідь на стилістичне чи стратегічне завдання команди розробників. Вони не мають власного ритму життя — а отже, здатні бути активними у режимі 24/7, без втоми чи емоційних коливань. Їхня присутність у медіа — безперервна, керована і завжди функціональна. У цьому сенсі III-інфлюенсер — це алгоритмічно керований симулякр, штучна конструкція, що володіє зовнішніми ознаками людської суб'єктності, але позбавлена її внутрішніх обмежень. Його технологічна природа не є лише фоном — вона визначає сутність його впливу: універсальність, адаптивність, ідеальна передбачуваність і масштабованість.

Таким чином, III-інфлюенсери постають як якісно нова форма цифрового суб'єкта, що поєднує гнучкість сучасних інформаційних технологій з функціональністю та завданнями інфлюенсера. Проте виникає ключове питання: чи здатні вони конкурувати з реальними блогерами — у показниках, у рівні залученості, в емоційному впливі? Чи може штучна особистість викликати довіру не менше, ніж жива людина з біографією та унікальним досвідом? Чи може III-інфлюенсер демонструвати переконливі результати щодо впливу на цільову аудиторію?

З метою відповіді на поставлені запитання проведено емпіричне порівняння III-інфлюенсерів і інфлюенсерів-людей, яке здійснене на основі аналітичних даних із платформи TrendHero. Проведений аналіз охоплює низку ключових метрик — зокрема, аудиторію, рівень залученості (Engagement rate), якість взаємодії та специфіку контенту — і дозволяє виявити не лише кількісні відмінності, а й структурні особливості взаємодії з аудиторією для інфлюенсерів обох категорій.

Щоб виявити реальні відмінності між віртуальними інфлюенсерами та інфлюенсерами-людьми, було проведено порівняльний аналіз десяти Instagram-профілів — п'яти III-інфлюенсерів і п'яти інфлюенсерів-людей, підібраних у відповідні пари за кількістю підписників. Порівняння інфлюенсерів на основі схожості кількості підписників є необхідним критерієм коректності порівняння. У складі III-інфлюенсерів для порівняння вибрано Lil Miquela, Noonooori, Imma, Darinka.ai та Liam Nikuro. У складі українських блогерів-людей для порівняння вибрано таких: Ptuxerman, Udaloovaa, Markiv Anastasia, Alinalizm і Revkov Bohdan. Особливістю цього дослідження є порівняння віртуальних та реальних інфлюенсерів в українському медіапросторі на основі даних платформи TrendHero. Такий підхід дає змогу перейти від загальної теоретизації до конкретного аналізу впливу інфлюенсерів у національному контексті. Всі використані дані є відкритими та доступними на платформі TrendHero, а також у Instagram профілях інфлюенсерів. Порівняльна інформація щодо вибраних III-інфлюенсерів і реальних блогерів подана у табл. 1.

Дані [29] дозволяють оцінити якість аудиторії, показники залученості (ER), тематику контенту, частоту публікацій, географію підписників, приріст аудиторії, частку ботів тощо. Це дає змогу не лише порівняти «штучне» й «реальне» за формальними показниками, а й зрозуміти специфіку комунікаційної динаміки, яка формується навколо кожного типу інфлюенсера.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця III-інфлюенсерів і реальних блогерів

III-інфлюенсер	Аудиторія, осіб	Тематика	Реальний інфлюенсер	Аудиторія, осіб	Тематика
Lil Miquela	2 469 855	Розваги, мода, гумор, спосіб життя, подорожі	Ptuxerman	2 039 042	Активізм, події, розваги, особистісне зростання, подорожі
Noonooori	500 896	Розваги, мода, музика	Udaloovaa	441 783	Сім'я та батьківство, мода, спосіб життя
Imma (imma.gram)	392 534	Digital Creator, мода, ігри та кіберспорт, IT	Markiv Anastasia	331 575	Музика, гумор, мода, спосіб життя
Darinka.ai	17 767	Віртуальна особистість, навчання, нейромережі	Alinalizm	17 419	Мода, візуальний щоденник, лайфстайл
Liam Nikuro	11 620	Віртуальний чоловічий лайфстайл, streetwear	Bohdan Revkov	12 614	Чоловічий lifestyle, реальні фото, фешн, креатив, UGC

На рис. 3 подано розподіл аудиторії серед ШІ-інфлюенсерів та реальних блогерів, охоплюючи як акаунти з мільйонною аудиторією (наприклад, Lil Miquela, Ptxureman), так і мікроблогерів із менш ніж 20 тисячами підписників (Darinka.ai, Revkov Bohdan).

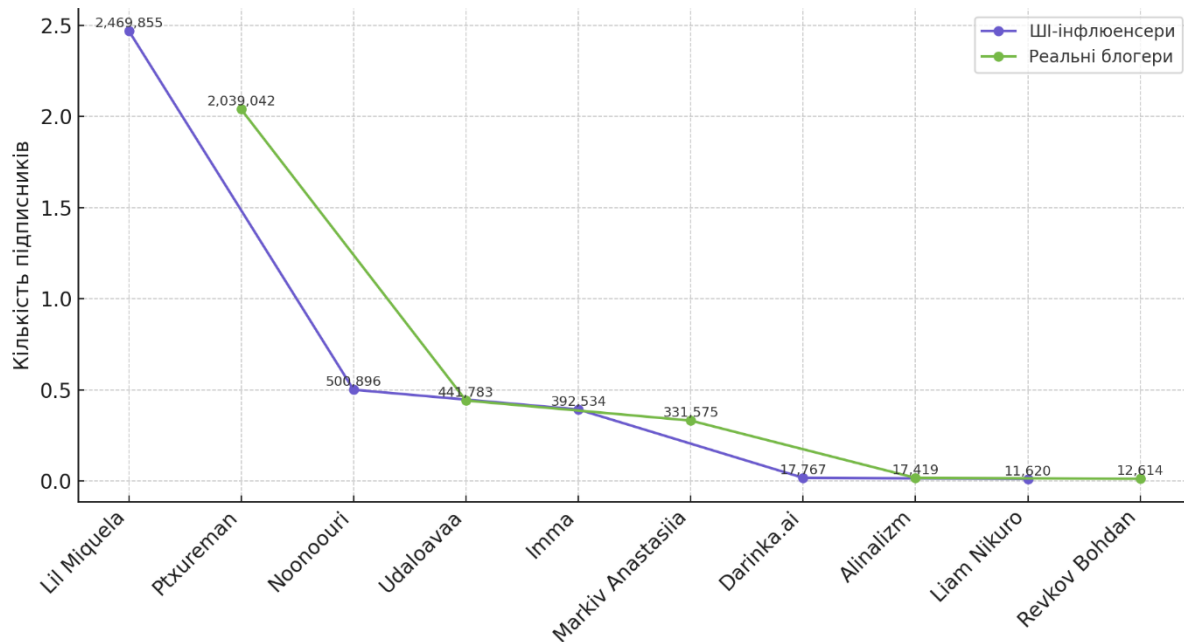


Рис. 3. Аудиторія ШІ-інфлюенсерів та реальних блогерів

У вибірці представлені особи чоловічої та жіночої статі, що дозволяє здійснити гендерно збалансований аналіз. Особливу увагу приділено україномовному середовищу: всі реальні блогери ведуть комунікацію українською мовою та орієнтуються на українську аудиторію. Такий підхід дозволяє проаналізувати перспективи впровадження та сприйняття ШІ-інфлюенсерів саме в українському медіапросторі, враховуючи локальні особливості комунікації, культурний контекст та очікування аудиторії.

Для оцінки ефективності ШІ-інфлюенсерів у порівнянні з блогерами-людьми використано низку загальноновизнаних в індустрії інфлюенсер-маркетингу показників. Надійність і аналітична цінність таких показників підтверджується як практикою брендів, так і професійною літературою. Зокрема, А. Фейсш у дослідженні [30] наголошує, що для комплексної аналітики інфлюенсерів необхідно враховувати не лише кількість підписників, але й якість аудиторії, показники залученості, динаміку зростання акаунта та характер поведінки фоловерів у мережі [30]. У межах даного дослідження для порівняння ШІ-інфлюенсерів та інфлюенсерів-людей було проаналізовано такі ключові метрики (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові метрики дослідження для порівняння ШІ-інфлюенсерів та інфлюенсерів-людей

Ключові метрики	Зміст ключових метрик
Account Quality Score (AQS)	Інтегральний показник, що оцінює загальну якість акаунта за сукупністю параметрів: активність, справжність аудиторії, частота постингу, рівень залучення тощо. Високий AQS свідчить про стабільний і професійно ведений акаунт
Engagement Rate (ER)	Рівень залучення, який відображає співвідношення між кількістю взаємодій (лайки, коментарі) та кількістю підписників. Цей показник особливо важливий при аналізі лояльності та зацікавленості аудиторії
Відсоток реальних підписників	Відображає кількість розрізнюваних реальних підписників (людей) у загальній кількості підписників. Дозволяє оцінити автентичність фоловерів та виключити акаунти з великою кількістю ботів або фейкових профілів
Відсоток массфоловерів	Частка підписників, які самі підписані на велику кількість акаунтів (понад 1500–2000), що зазвичай свідчить про знижений інтерес до конкретного контенту конкретного інфлюенсера
Приріст підписників	Динаміка змін у кількості аудиторії протягом визначеного періоду часу, що є маркером актуальності та популярності акаунта
Частота публікацій	Кількість постів за визначений період часу (як правило, за тиждень). Характеристика регулярності активності блогера та здатності підтримувати зв'язок із аудиторією на стабільному рівні

Ключові метрики дослідження (табл. 2) забезпечують цілісне уявлення про якісні та кількісні параметри інфлюенсерів і дозволяють зіставити ефективність комунікацій як віртуальних, так і реальних особистостей (табл. 3). Відмінність між реальними блогерами з українською аудиторією та віртуальними інфлюенсерами, які здебільшого орієнтовані на глобальний контекст, не є методологічною похибкою, а

навпаки — підґрунтям для аналітичного висновку про відмінність, але водночас і комплементарність моделей впливу.

На основі аналізу метрик, зокрема AQS, ER, частки реальних підписників, приросту аудиторії та активності, можна зробити порівняльну характеристику ІІІ-інфлюенсерів та реальних блогерів у межах п'яти пар з приблизно однаковою аудиторією, що були сформовані в табл. 1. Такий підхід дозволяє не лише побачити індивідуальні особливості кожного акаунта, а й зробити ширший висновок про потенціал впливу, ефективність взаємодії та перспективність кожного формату в сучасному цифровому середовищі.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика інфлюенсерів-людей та ІІІ-інфлюенсерів

Блогер	AQS	ER (%)	Реальні підписники (%)	Масс фоловери (%)	Приріст підписників	Постів/ 7 днів
Lil Miquela	60	0,77	78,22	10,58	-18	0,25
Pxtureman	67	2,01	80,83	8,55	-3	1,90
Noonoouri	60	0,68	73,34	12,68	4	0,65
Udaloovaa	50	1,06	62,11	17,18	-758	1,10
Imma	42	0,28	47,85	18,78	-1	0,95
Markiv Anastasia	52	0,91	58,25	20,65	28	1,45
Darinka.ai	60	1,24	65,87	14,73	914	1,30
Alinalizm	25	1,61	35,56	42,22	62	1,75
Liam Nikuro	55	1,02	59,86	22,15	-85	1,00
Revkov Bohdan	60	2,32	62,05	15,86	987	7,94

На основі аналізу метрик (табл. 2) у табл. 3 було здійснено парне порівняння п'яти ІІІ-інфлюенсерів із п'ятьма реальними блогерами (табл. 1). Такий підхід дозволяє побачити не лише індивідуальні характеристики, а й виявити загальні тенденції щодо ефективності та перспективності кожного формату в контексті співпраці з брендами.

У першій парі Lil Miquela та Pxtureman зіставляються глобальний стабільний візуальний образ із високою якістю аудиторії, але низькою залученістю — і локальний блогер із меншим охопленням, зате з вищим рівнем емоційної взаємодії. У другій парі — Noonoouri та Udaloovaa — бачимо протиставлення концептуального luxury-образу, візуально адаптованого під міжнародні бренди, й автентичного контенту з фокусом на соціальні теми, що краще резонує з локальною аудиторією. Imma та Markiv Anastasia втілюють два різні підходи до модної тематики: перша — як штучний символ Digital fashion, друга — як живе обличчя з реальним залученням і природною взаємодією. У парі Darinka.ai та Alinalizm найбільш яскраво простежується перевага віртуального формату: при схожому рівні ER ІІІ-інфлюенсер демонструє вищу якість аудиторії, позитивну динаміку приросту та стабільну активність, що свідчить про готовність української Instagram-спільноти до взаємодії з локалізованим ІІІ-образом. Остання пара — Liam Nikuro та Revkov Bohdan — ілюструє співставлення між потенційно масштабним, але наразі стриманим візуальним концептом і активним, динамічним реальним блогером, який демонструє найвищі показники залучення в усій вибірці.

Загалом, реальні інфлюенсери сьогодні переважають у площині автентичності, емоційної близькості та сталого локального впливу. Проте саме ІІІ-блогери мають значний стратегічний потенціал: вони пропонують брендам репутаційну стабільність, гнучкість масштабування, повний контроль над наративом і візуально цілісний образ, що легко адаптується до будь-якого ринку. Найбільш переконливо це доводить Darinka.ai — приклад успішної культурної локалізації ІІІ-персонажа, який не лише не поступається реальному блогеру, а й демонструє вищі показники в ключових метриках ефективності. Таким чином, ІІІ-інфлюенсери й реальні блогери не виключають один одного — навпаки, вони репрезентують два доповнювальні підходи до цифрової комунікації, кожен із яких має свій набір переваг залежно від цілей бренду. У цьому контексті доцільно говорити не про меншу ефективність ІІІ-інфлюенсерів, а про меншу «освоєність» каналу, що тільки формує свою нішу в екосистемі впливу серед інших інструментів маркетингу. Саме тому важливо чітко окреслити ті характеристики, які вже сьогодні дозволяють віртуальним інфлюенсерам виступати конкурентоспроможними, а в окремих аспектах — і стратегічно вигіднішими партнерами для брендів. Переваги ІІІ-інфлюенсерів не завжди очевидні при поверхневому аналізі, проте виявляються суттєвими у площині довгострокового планування, візуальної єдності, контрольованості контенту та кроскультурної адаптивності. На рис. 4 узагальнено ключові переваги ІІІ-інфлюенсерів.

Опишемо переваги, які вже сьогодні роблять ІІІ-інфлюенсерів конкурентоспроможними на ринку цифрових комунікацій, а в окремих аспектах — навіть стратегічно вигіднішими партнерами для брендів, привабливими для використання у сучасному маркетингу:

стабільність образу та повна контрольованість комунікації. На відміну від блогерів-людей, ІІІ-інфлюенсери не змінюють наративи, не потрапляють у скандали й не ризикують втратити довіру через особисті дії. Вони залишаються унікальною платформою для вивіреної та безперервної презентації бренду, послідовного та стабільного надання інформації;

високий рівень візуальної послідовності та спроможність підтримувати цілісний стиль упродовж тривалого часу. Це особливо важливо для брендів, орієнтованих на впізнаваність і візуальну сталість у

цифрових середовищах. ШІ-інфлюенсер може забезпечувати візуальну послідовність роками, підтримувати незмінно естетичний візуально привабливий образ;

масштабованість. ШІ-інфлюенсер може працювати на глобальному рівні без потреби у фізичній присутності або перекваліфікації. При правильній локалізації, як у випадку Darinka.ai, ШІ-інфлюенсер може бути адаптований до локальної культури, мови й цінностей, не втрачаючи впізнаваності;

вища якість аудиторії у порівнянні з деякими реальними блогерами. Низка досліджених ШІ-акаунтів (зокрема Lil Miquela, Noonoouri, Darinka.ai) демонструє можливість формувати спільноту зацікавлених фоловерів, що свідчить про здатність віртуальних образів залучати органічну, зацікавлену аудиторію без накруток і масфоловінгу;

безпека репутації для бренду. ШІ-інфлюенсери не мають власної поведінкової непередбачуваності, нездатні самостійно демонструвати неетичну або неконгруентну поведінку, неспроможні створювати публічні скандали, що знижує ризики у публічній комунікації;

здатність автоматичної генерації контенту. ШІ-інфлюенсер може працювати 7 днів на тиждень 365 днів на рік і у межах заданих алгоритмів спроможний формувати контент без залучення спеціалістів-людей, що дає змогу брендам економити ресурси, підтримувати активність у соціальних мережах і масштабувати UGC без залучення додаткових авторів;

висока адаптивність. ШІ-інфлюенсери можуть швидко адаптуватися до нових трендів, змінювати образ, тематику чи позиціонування відповідно до нових запитів ринку, не порушуючи послідовності або стилістичної логіки акаунта. ШІ-інфлюенсер може адаптувати діалоги, взаємодію, візуальний ряд під вимоги або очікування окремих користувачів.



Рис. 4. Ключові переваги ШІ-інфлюенсерів

Таким чином, для брендів ШІ-інфлюенсер — це ідеальний інструмент візуального позиціонування, стратегічної комунікації та побудови впізнаваності без ризику непередбачуваної поведінки. Це особливо актуально в умовах кризового чи посткризового ринку, де кожен крок має бути вивіреним. У сукупності ці характеристики вказують на те, що ШІ-інфлюенсери становлять не лише альтернативу, а й нову стратегічну опцію для брендів, які прагнуть мислити на кілька кроків уперед — у напрямі репутаційної стійкості, візуального контролю, гнучкої локалізації й адаптивного цифрового впливу.

З урахуванням зміни поколінь, де покоління Z і Alpha вже природно взаємодіють із віртуальними персонажами, перспективи розвитку таких форматів є надзвичайно широкими. В дослідженні [5] автори показують, що взаємодія може формуватися як із реальними людьми, так і з вигаданими чи анімаційними героями. Взаємодія з інфлюенсерами має психологічні наслідки, подібні до міжособистісних зв'язків: викликають співпереживання, прив'язаність і навіть відданість. При цьому антропна природа інфлюенсера (інфлюенсер-людина) не є принциповою вимогою формування такої взаємодії. Парасоціальні стосунки можуть суттєво впливати на ставлення до брендів, особливо якщо медіаперсонаж асоціюється з рекламою або

продуктом [5]. В українському контексті це підтверджується прикладом Darinka.ai — прикладом локалізованого ШІ-інфлюенсера, який здатен генерувати емоційну взаємодію, вбудовану в національну культурну рамку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, застосування якісних метрик дозволяє не лише зафіксувати поточний стан аудиторії, а й сформулювати стратегічне бачення: ШІ-інфлюенсери можуть стати повноцінними агентами цифрового впливу в Україні, повноцінним інструментом маркетингу для українських підприємств, якщо їх буде культурно та ціннісно адаптовано до локального середовища, знайти своє активне використання у маркетингу вітчизняних підприємств. Звіт Influencer Marketing Hub за 2023 рік [1] вказує на зростання частки ШІ-інфлюенсерів на глобальному ринку. Зокрема, зазначено, що понад 50% маркетологів відкриті до співпраці з ШІ-інфлюенсерами, а серед молоді (Gen Z) рівень довіри до ШІ-інфлюенсерів не поступається довірі до людей. Отже, така тенденція є справедливою й для України та заслуговує на опанування вітчизняними підприємствами.

Таким чином, ШІ-інфлюенсери — це не тимчасова тенденція, а новий етап розвитку інфлюенсер-маркетингу, що поєднує технологічну гнучкість, візуальну сталість і потенціал для глибокої емоційної взаємодії. У випадку з українським ринком важливо не лише імпортувати ці формати, а й наповнювати їх локальним змістом. Саме така стратегія — культурно чутлива, естетично послідовна та технологічно обґрунтована — відкриває шлях до активного використання ШІ-інфлюенсерів у маркетингу вітчизняних підприємств.

Література

1. Influencer Marketing Hub. Influencer Marketing Benchmark Report 2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (дата звернення: 05.04.2025).
2. Katz E., Lazarsfeld P. F. Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. New York : Free Press, 1955. 400 p.
3. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 2nd ed. London : Kogan Page, 2019. 384 p.
4. Котлер Ф., Картаджай Х., Сетіван І. Маркетинг 5.0: технології для людства. К. : КМ-БУКС, 2024. 224 с.
5. Liebers N., Schramm H. Parasocial interactions and relationships with media characters – An inventory of 60 years of research. Communication Research Trends. 2019. Vol. 38. No. 2. Pp. 4–34. URL: <https://www.researchgate.net/publication/333748971> (дата звернення: 06.04.2025).
6. Moustakas E., Lamba H., Papagiannidis S. Now that we are all connected: Insights into the nature of the online influence. Business Horizons. 2020. 63(4). Pp. 469–479.
7. Böhdel M., Jastorff M., Rudeloff C. AI-driven influencer marketing: Comparing the effects of virtual and human influencers on consumer perceptions. Journal of AI, Robotics & Workplace Automation. 2023. Vol. 2. No. 2. Pp. 165–174. DOI: [10.2139/ssrn.4404372](https://doi.org/10.2139/ssrn.4404372).
8. Ju N., Kim T., Im H. Fake human but real influencer: The interplay of authenticity and humanlikeness in Virtual Influencer communication. Fashion and Textiles. 2023. Vol. 11. Article 16. DOI: [10.1186/s40691-024-00380-0](https://doi.org/10.1186/s40691-024-00380-0).
9. Kim K. J., Kim S. How real is real enough? Unveiling the diverse power of generative artificial intelligence in virtual influencers. Psychology & Marketing. 2024. Vol. 41. No. 1. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.22105> (дата звернення: 06.04.2025).
10. Lee S., Cho M. Interactive or not? Enhancing the interactive effectiveness of virtual brand ambassadors on consumer behavior. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2024. DOI: [10.1108/apjml-09-2024-1221](https://doi.org/10.1108/apjml-09-2024-1221). URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/apjml-09-2024-1221/full/html> (дата звернення: 08.04.2025).
11. Кондуфоров О., Штанько В. Автентичність комунікації в епоху генеративного ШІ. Grail of Science. 2024. № 47. С. 660–663. DOI: [10.36074/grail-of-science.20.12.2024.100](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.12.2024.100).
12. Горобченко О. А. Інфлюенсерство як інструмент розвитку е-бізнесу. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 457–464. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-38-54](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-54).
13. Погребняк А. Віртуальні інфлюенсери: дослідження зростання популярності штучних інфлюенсерів [Електронний ресурс]. URL: <https://webpromoexperts.net/ua/blog/virtualni-inflyuenseriv-doslidzhennya-zrostannya-populyarnosti-shtuchnih-inflyuenseriv/> (дата звернення: 10.04.2025).
14. Беспалько О. Тренди штучного інтелекту на 2025 рік: вплив на маркетинг, фінанси та eCommerce [Електронний ресурс]. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/> (дата звернення: 10.04.2025).
15. Oxford English Dictionary. Influencer [Електронний ресурс]. URL: https://www.oed.com/dictionary/influencer_n (дата звернення: 12.04.2025).

16. Wilkens E. A brief history of influencer marketing—and 2 trends that define its future [Електронний ресурс]. URL: <https://www.agilitypr.com/pr-news/social-media-influencer-marketing/a-brief-history-of-influencer-marketing-and-2-trends-that-define-its-future/> (дата звернення: 12.04.2025).
17. Wikipedia. Feline Follies [Електронний ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Feline_Follies (дата звернення: 13.04.2025).
18. Poynter Institute. Today in media history: In 1928, Felix the Cat began testing a new tech called television [Електронний ресурс]. URL: <https://www.poynter.org/reporting-editing/2014/today-in-media-history-in-1928-felix-the-cat-began-testing-a-new-tech-called-television/> (дата звернення: 13.04.2025).
19. Neorama. The Definitive Oral History of 1980s Digital Icon Max Headroom [Електронний ресурс]. URL: <https://www.neorama.com/neatogeeek/2015/04/03/The-Definitive-Oral-History-of-1980s-Digital-Icon-Max-Headroom/> (дата звернення: 14.04.2025).
20. Wikipedia. Max Headroom [Електронний ресурс]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Max_Headroom (дата звернення: 14.04.2025).
21. Ogilvy. Lu from Magalu – Magazine Luiza [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ogilvy.com/work/lu-magalu> (дата звернення: 14.04.2025).
22. Virtual Humans. Who is Virtual Influencer and Magalu Spokesperson Lu? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.virtualhumans.org/article/who-is-virtual-influencer-and-magalu-spokesperson-lu> (дата звернення: 14.04.2025).
23. Instagram. Профіль Lu do Magalu [Електронний ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/magazineluiza/> (дата звернення: 14.04.2025).
24. Business of Fashion. Inside Brazil's Radical Retail Giant [Електронний ресурс]. URL: <https://www.businessoffashion.com/articles/global-markets/inside-brazils-radical-retail-giant/> (дата звернення: 14.04.2025).
25. Wikipedia. Lu do Magalu [Електронний ресурс]. URL: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lu_do_Magalu (дата звернення: 15.04.2025).
26. Wikipedia. Miquela [Електронний ресурс]. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Miquela> (дата звернення: 15.04.2025).
27. The Cut. Who is Lil Miquela, The Digital Avatar Instagram Influencer? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.thecut.com/2018/05/lil-miquela-digital-avatar-instagram-influencer.html> (дата звернення: 12.04.2025). [The Cut](#)
28. Vox. Lil Miquela and the virtual influencer hype, explained [Електронний ресурс]. URL: <https://www.vox.com/the-goods/2019/6/3/18647626/instagram-virtual-influencers-lil-miquela-ai-startups> (дата звернення: 14.04.2025).
29. trendHERO. Пошук та перевірка блогерів в Instagram [Електронний ресурс]. URL: <https://trendhero.io/ua/> (дата звернення: 16.04.2025).
30. Fejes A. Influencer Analytics: What Metrics to Consider to Find the Right Pick [Електронний ресурс]. URL: <https://hypeauditor.com/blog/influencer-analytics-metrics-you-must-analyze/> (дата звернення: 16.04.2025).

References

1. Influencer Marketing Hub. Influencer Marketing Benchmark Report 2025 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report/> (data zvernennia: 05.04.2025).
2. Katz E., Lazarsfeld P. F. Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications. New York : Free Press, 1955. 400 p.
3. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 2nd ed. London : Kogan Page, 2019. 384 p.
4. Kotler F., Kartadzhaiia Kh., Setiavan I. Marketynh 5.0: tekhnolohii dlia liudstva. K. : KM-BUKS, 2024. 224 s.
5. Liebers N., Schramm H. Parasocial interactions and relationships with media characters – An inventory of 60 years of research. Communication Research Trends. 2019. Vol. 38. No. 2. Pp. 4–34. URL: <https://www.researchgate.net/publication/333748971> (data zvernennia: 06.04.2025).
6. Moustakas E., Lamba H., Papagiannidis S. Now that we are all connected: Insights into the nature of the online influence. Business Horizons. 2020. 63(4). Pp. 469–479.
7. Böhdnel M., Jastorff M., Rudeloff C. AI-driven influencer marketing: Comparing the effects of virtual and human influencers on consumer perceptions. Journal of AI, Robotics & Workplace Automation. 2023. Vol. 2. No. 2. Pp. 165–174. DOI: [10.2139/ssrn.4404372](https://doi.org/10.2139/ssrn.4404372).
8. Ju N., Kim T., Im H. Fake human but real influencer: The interplay of authenticity and humanlikeness in Virtual Influencer communication. Fashion and Textiles. 2023. Vol. 11. Article 16. DOI: [10.1186/s40691-024-00380-0](https://doi.org/10.1186/s40691-024-00380-0).
9. Kim K. J., Kim S. How real is real enough? Unveiling the diverse power of generative artificial intelligence in virtual influencers. Psychology & Marketing. 2024. Vol. 41. No. 1. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.22105> (data zvernennia: 06.04.2025).
10. Lee S., Cho M. Interactive or not? Enhancing the interactive effectiveness of virtual brand ambassadors on consumer behavior. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2024. DOI: [10.1108/apjml-09-2024-1221](https://doi.org/10.1108/apjml-09-2024-1221). URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/apjml-09-2024-1221/full/html> (data zvernennia: 08.04.2025).
11. Konduforov O., Shtanko V. Avtentychnist komunikatsii v epokhu heneratyvnoho ShI. Grail of Science. 2024. № 47. S. 660–663. DOI: [10.36074/grail-of-science.20.12.2024.100](https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.12.2024.100).
12. Horobchenko O. A. Influenserstvo yak instrument rozvytku e-biznesu. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 38. S. 457–464. DOI: [10.32782/2524-0072/2022-38-54](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-54).

13. Pohrebniak A. Virtualni influensery: doslidzhennia zrostannia populiarnosti shtuchnykh influenseriv [Elektronnyi resurs]. URL: <https://webpromoeexperts.net/ua/blog/virtualni-inflyuenseri-doslidzhennya-zrostannya-populyarnosti-shtuchnih-inflyuenseriv/> (data zvernennia: 10.04.2025).
14. Bospalko O. Trendy shtuchnoho intelektu na 2025 rik: vplyv na marketynh, finansy ta eCommerce [Elektronnyi resurs]. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/trendy-shtuchnogo-intelektu-na-2025-rik/> (data zvernennia: 10.04.2025).
15. Oxford English Dictionary. Influencer [Elektronnyi resurs]. URL: https://www.oed.com/dictionary/influencer_n (data zvernennia: 12.04.2025).
16. Wilkens E. A brief history of influencer marketing—and 2 trends that define its future [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.agilitypr.com/pr-news/social-media-influencer-marketing/a-brief-history-of-influencer-marketing-and-2-trends-that-define-its-future/> (data zvernennia: 12.04.2025).
17. Wikipedia. Feline Follies [Elektronnyi resurs]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Feline_Follies (data zvernennia: 13.04.2025).
18. Poynter Institute. Today in media history: In 1928, Felix the Cat began testing a new tech called television [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.poynter.org/reporting-editing/2014/today-in-media-history-in-1928-felix-the-cat-began-testing-a-new-tech-called-television/> (data zvernennia: 13.04.2025).
19. Neatorama. The Definitive Oral History of 1980s Digital Icon Max Headroom [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.neatorama.com/neatogeek/2015/04/03/The-Definitive-Oral-History-of-1980s-Digital-Icon-Max-Headroom/> (data zvernennia: 14.04.2025).
20. Wikipedia. Max Headroom [Elektronnyi resurs]. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Max_Hheadroom (data zvernennia: 14.04.2025).
21. Ogilvy. Lu from Magalu – Magazine Luiza [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.ogilvy.com/work/lu-magalu> (data zvernennia: 14.04.2025).
22. Virtual Humans. Who is Virtual Influencer and Magalu Spokesperson Lu? [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.virtualhumans.org/article/who-is-virtual-influencer-and-magalu-spokesperson-lu> (data zvernennia: 14.04.2025).
23. Instagram. Profil' Lu do Magalu [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.instagram.com/magazineluiza/> (data zvernennia: 14.04.2025).
24. Business of Fashion. Inside Brazil's Radical Retail Giant [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.businessoffashion.com/articles/global-markets/inside-brazils-radical-retail-giant/> (data zvernennia: 14.04.2025).
25. Wikipedia. Lu do Magalu [Elektronnyi resurs]. URL: https://pt.wikipedia.org/wiki/Lu_do_Magalu (data zvernennia: 15.04.2025).
26. Wikipedia. Miquela [Elektronnyi resurs]. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Miquela> (data zvernennia: 15.04.2025).
27. The Cut. Who is Lil Miquela, The Digital Avatar Instagram Influencer? [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.thecut.com/2018/05/lil-miquela-digital-avatar-instagram-influencer.html> (data zvernennia: 12.04.2025).
28. Vox. Lil Miquela and the virtual influencer hype, explained [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.vox.com/the-goods/2019/6/3/18647626/instagram-virtual-influencers-lil-miquela-ai-startups> (data zvernennia: 14.04.2025).
29. trendHERO. Poshuk ta perevirka bloheriv v Instagram [Elektronnyi resurs]. URL: <https://trendhero.io/ua/> (data zvernennia: 16.04.2025).
30. Fejes A. Influencer Analytics: What Metrics to Consider to Find the Right Pick [Elektronnyi resurs]. URL: <https://hypeauditor.com/blog/influencer-analytics-metrics-you-must-analyze/> (data zvernennia: 16.04.2025).

УДК 658.012.2

JEL classification: M31, M37, L21, O33

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(21\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(21))

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОСУВАННЯМ БІЗНЕСУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

ЛАЗАРЕНКО Юлія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<http://orcid.org/0000-0003-0337-8239>

e-mail: lazarenko.yuliia@kneu.edu.ua

КОВАЛЕНКО Дар'я

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

e-mail: kovalenko.daria@kneu.ua

У статті розглянуто теоретичні засади управління просуванням бізнесу в цифровому середовищі на основі стратегічного підходу. За результатами дослідження узагальнено ключові відмінності між поняттями «просування» та «маркетингові комунікації», уточнено визначення комплексу просування, як економічної категорії, ідентифіковано його основні елементи, а також наведено особливості просування бізнесу в цифровому просторі. Обґрунтовано, що вибір цифрових каналів й інструментів просування продукції та послуг підприємства повинен здійснюватися із урахуванням специфіки бізнесу, стадії життєвого циклу товару, встановлених бізнес-цілей, а також ринкових умов функціонування компанії.

Доповнено класифікацію каналів цифрового просування за критерієм власності та контролю, що передбачає поділ каналів на власні, платні (зовнішні) та напрацьовані в контексті діяльності сучасних бізнес-організацій. Охарактеризовано сутність окремих інструментів просування бізнесу в цифровому середовищі в межах окреслених каналів та узагальнено ключові фактори успіху для їх впровадження. За підсумками дослідження визначено, що передумовою ефективного цифрового просування бренду, продукції або послуг бізнес-організації є інтеграція наведених типів каналів за допомогою цілісної стратегії просування, підкріпленої аналітикою та автоматизацією процесів.

Ключові слова: цифровізація, цифрове середовище, просування, маркетингові комунікації, цифрові канали, стратегія цифрового просування, стратегічне управління, бізнес-організація.

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROMOTION IN THE DIGITAL ENVIRONMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL TOOLS

LAZARENKO Yuliia, KOVALENKO Daria

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The paper examines the theoretical foundations of business promotion in the digital environment within the framework of strategic management. Based on the research findings, it synthesizes the key distinctions between the concepts of “promotion” and “marketing communications”, clarifies the definition of the promotion mix as an economic category, and identifies its main components, as well as indicates specific features of business promotion in the digital space. It is substantiated that the selection of digital channels and tools for promoting a company's products and services should be carried out with consideration of the business's specific characteristics, the product life cycle stage, the business objectives, and the prevailing market conditions.

The classification of digital promotion channels has been expanded based on the criterion of ownership and control, which implies a division into owned, paid (external), and earned channels within the operational context of contemporary business organizations. It examines the characteristics of business promotion tools in the digital environment within these categories, and generalizes the key factors for their effective implementation. It can be concluded that the prerequisite for effective digital promotion of a brand, product, or service is the integration of these types of channels through a coherent promotion strategy supported by analytics and process automation.

Keywords: digitalization, digital environment, promotion, marketing communications, digital channels, digital promotion strategy, strategic management, business organization.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 13.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації ефективне просування бренду, продукції та послуг бізнес-організацій стає одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Активне впровадження цифрових технологій кардинально змінює способи взаємодії між компаніями та споживачами, формуючи нові комунікаційні моделі, в межах яких традиційні підходи до маркетингових стратегій втрачають свою ефективність. У цьому контексті актуально постає проблема вибору релевантних каналів та інструментів цифрового просування, що відповідають сучасним запитам ринку й очікуванням цільової аудиторії. Успішне застосування цифрових каналів просування (зокрема соціальних

медіа, пошукової оптимізації, контент-маркетингу, email-маркетингу тощо) дозволяє досягти високого рівня персоналізації комунікацій, підвищити залучення споживачів, зміцнити довіру до бренду та стимулювати купівельну активність. Водночас, стратегічно обґрунтований вибір інструментів цифрового просування сприяє раціоналізації витрат на маркетинг, підвищенню рентабельності інвестицій у комунікаційні активності та забезпеченню зростання бізнесу в умовах цифрової економіки. Зазначені питання потребують особливої уваги у зв'язку з необхідністю адаптації бізнес-організацій до умов високої інформаційної насиченості, динамічності змін у споживчих вподобаннях та зростаючої конкуренції. Актуальність дослідження теоретичних аспектів зазначеної проблематики обумовлюється потребою в узагальненні та систематизації знань щодо специфіки функціонування цифрових каналів просування, а її практична значущість полягає у наданні бізнес-організаціям обґрунтованих управлінських рекомендацій з питань вибору та застосування найбільш ефективних каналів й інструментів просування продукції та послуг в цифровому просторі, а також особливостей формування споживчої лояльності в онлайн-середовищі на основі стратегічного підходу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукової літератури засвідчує зростаючий інтерес дослідників до питань оптимізації використання цифрових каналів та інструментів просування для досягнення маркетингових цілей бізнес-організацій. Значний внесок у розвиток концептуальних засад цифрового маркетингу та визначення особливостей застосування цифрових каналів просування зробили М.А. Окландер, І.Л. Решетнікова, С.Ю. Хамініч, Р.І. Жовновач, А.М. Танасійчук, І.І. Поліщук, О.В. Зозульов, К.В. Шиманська, В.В. Бондарчук, О.П. Карпій, О.Р. Капраль та інші науковці.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявну теоретико-методичну базу за проблематикою дослідження, окремі питання вибору каналів й інструментів просування та специфіка їх застосування сучасними бізнес-організаціями із урахуванням викликів цифрового середовища залишаються недостатньо вивченими. Незважаючи на значну кількість публікацій, залишається потреба у подальшому поглибленому вивченні питань інтеграції різних цифрових каналів та розробки комплексних стратегій просування, адаптованих до специфіки різних галузей та бізнес-моделей. Особливої уваги потребують дослідження ефективності інструментів цифрового маркетингу та їхнього впливу на формування довгострокових відносин зі споживачами. Хоча теоретичні дослідження повною мірою висвітлюють особливості цифрового маркетингу, класифікації каналів й інструментів просування в цифровому просторі є узагальненими, без чіткого структурування їх у комплексну систему, яка могла б стати підґрунтям для прийняття управлінських рішень. З огляду на це, окремі аспекти, пов'язані з факторами та умовами, які слід враховувати при виборі й застосуванні інструментів просування, спрямованих на досягнення цілей компанії відповідно до специфіки цифрового середовища, потребують подальшого розгляду.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічного управління процесами просування бізнесу, бренду, продукції та послуг у сучасному цифровому просторі. Основна мета статті полягає в тому, щоб узагальнити наукові підходи до розуміння сутності комплексу просування у цифровому контексті, виокремити його елементи та сформулювати стратегічні орієнтири для ефективного управління каналами цифрового просування в умовах динамічних змін ринкового середовища. Дослідження спрямоване на поглиблення розуміння специфіки застосування інструментів цифрового просування бізнесу залежно від стадії життєвого циклу товару, удосконалення наявної класифікації цифрових каналів та інструментів просування, а також ідентифікацію факторів, що впливають на формування й ефективну реалізацію стратегії цифрового просування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному висококонкурентному ринковому середовищі успіх бізнес-організації залежить не лише від створення високоякісної продукції чи послуги та встановлення відповідної ціни, але й від здатності ефективно їх просувати. Необхідно не тільки довести до відома потенційних клієнтів інформацію про існування певного продукту чи послуги, а також переконати їх в його необхідності та стимулювати до придбання. Просування є важливим елементом бізнес-стратегії, що дозволяє компаніям залучати клієнтів, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стійке зростання. Завдяки заздалегідь спланованим і цілеспрямованим рекламним зусиллям бізнес може підвищити впізнаваність бренду, диференціювати себе від конкурентів і побудувати довгострокові відносини з клієнтами.

У науковій літературі міститься значна кількість теоретичних підходів до визначення економічної сутності поняття «просування». У найбільш широкому значенні під просуванням розуміється комунікаційна активність між продавцем і покупцем, яка використовується для інформування клієнтів про продукт з метою підвищення їх обізнаності та лояльності, збільшення попиту й обсягу продажів, сприяючи формуванню

позитивного іміджу компанії. Також слід зазначити, що сутність цієї категорії можна інтерпретувати по-різному, залежно від контексту та концептуальних засад. З точки зору комунікації, просування розглядається насамперед, як процес донесення інформації до споживача. Цей підхід підкреслює роль просування, як інструменту створення та підтримки комунікації між компанією та її цільовою аудиторією. У наукових публікаціях українських дослідників нерідко зустрічається ототожнення термінів «просування» і «маркетингові комунікації», у той час, як у зарубіжній літературі часто вживається термін «sales promotion», що охоплює всі види діяльності, пов'язані з наданням інформації (у т.ч. такої, яка здатна здійснити вплив на поведінку споживачів) про характеристики товару або послуги і ступеня їх відповідності усвідомленим запитам клієнтів [1]. У класичних моделях маркетинг-міксу («4Р», «7Р», «8Р» тощо) просування визначається, як одна з чотирьох основних складових маркетингової діяльності, поряд із продуктом, ціною та місцем (дистрибуцією) [2-4]. Сучасні дослідники також акцентують увагу на трансформації змісту поняття «просування» в умовах цифровізації та вказують на те, що у цифровому середовищі традиційні інструменти просування поєднуються з інноваційними каналами, такими як соціальні медіа, контент-маркетинг, інфлюенсер-маркетинг, programmatic-реклама тощо. Це зумовлює необхідність інтеграції класичних і цифрових підходів у межах єдиної стратегії комунікаційного впливу [5-6].

Для ґрунтовного висвітлення теоретичних засад дослідження слід зазначити, що хоча поняття «просування» та «маркетингові комунікації» досить часто використовуються як взаємозамінні, вони відіграють різні ролі та мають різне призначення у контексті досягнення бізнес-цілей організації. У таблиці 1 узагальнено ключові відмінності між маркетинговими комунікаціями та просуванням.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика категорій «просування» та «маркетингові комунікації»

Ознака	Просування	Маркетингові комунікації
Специфіка заходів	Зосереджується переважно на заходах, що стимулюють збут і підвищують зацікавленість до товарів або послуг.	Охоплюють широкий спектр комунікаційних заходів, спрямованих на формування впізнаваності бренду та створення позитивного іміджу компанії.
Цільова спрямованість	Інструмент спрямований передусім на досягнення короткострокових цілей, таких як збільшення обсягу продажів, запуск нових продуктів або розпродаж залишків на складі.	Інструмент спрямований на побудову довгострокових відносин із цільовою аудиторією, забезпечуючи лояльність до бренду та постійну взаємодію з представниками цільової аудиторії.
Особливості методів й каналів	Зазвичай використовуються методи прямого маркетингу, орієнтовані на те, щоб переконати клієнтів якнайшвидше ухвалити рішення про покупку.	Використовуються різні методи й канали, зокрема комунікація візуального мерчандайзингу для формування цілісного іміджу бренду.
Показники ефективності	Ефективність застосування переважно оцінюється за допомогою короткострокових показників, таких як обсяг продажів, рівень конверсії та рентабельність інвестицій окремих кампаній.	Ефективність застосування вимірюється за допомогою довгострокових показників, таких як цінність бренду, лояльність клієнтів та частка ринку.
Характер застосування	Має характер окремої кампанії, з чітко визначеними датами початку та завершення, щоб максимально використати ситуативні або сезонні фактори; зосереджується на висвітленні переваг і особливостей товарів чи послуг, щоб заохотити клієнтів до негайної реакції.	Передбачають діяльність на системній основі, спрямовану на забезпечення стабільної присутності бренду на ринку; мають на меті поширення знань серед цільової аудиторії про основні принципи, місію та асортимент продукції або послуг бренду.
Етап застосування	Відіграє ключову роль на завершальному етапі «подорожі клієнта», сприяючи остаточному ухваленню рішення щодо покупки.	Є ключовим фактором на стартових етапах «подорожі клієнта», включаючи підвищення обізнаності та розгляд альтернатив.

Джерело: узагальнено на основі [7-8]

Отже, незважаючи на окреслені відмінності, просування та маркетингові комунікації не є взаємовиключними. Скоріше, ці інструменти мають застосовуватися в комплексі для досягнення маркетингових бізнес-цілей. Маркетингові комунікації створюють підґрунтя для формування впізнаваності бренду та довіри споживачів. Просування, у свою чергу, спирається на цей фундамент, використовуючи більш прямі та орієнтовані на результат заходи для перетворення зацікавленості в продажі або конкретні рішення чи дії клієнтів. Маркетингові комунікації охоплюють різноманітні стратегії та канали, спрямовані на формування громадської думки та встановлення довгострокових відносин з цільовою аудиторією. Сутність маркетингових комунікацій полягає в підході сторітелінгу, спрямованому на створення наративу навколо бренду, який резонує з аудиторією. Просування, з іншого боку, варто розглядати, як елемент маркетингових комунікацій. Воно зосереджене на заходах і тактиках, які заохочують клієнтів до короткострокових дій.

Комплекс просування – це сукупність засобів впливу на цільові сегменти ринку та інших потенційних споживачів з метою створення позитивного ставлення до компанії, її цілей і завдань, товарів і послуг [9]. Інструменти просування виконують різноманітні функції, слугуючи голосом бренду та допомагаючи встановити зв'язок і будувати взаємовідносини зі споживачами. Вони допомагають донести до цільової аудиторії інформацію про продукт і його призначення, а також пояснити, як, де і коли його слід використовувати. Основними елементами комплексу просування є такі [10-11]:

- реклама: будь-яка платна форма неособистого представлення та просування ідей, товарів чи послуг конкретним замовником;
- стимулювання збуту: короткострокові стимули для заохочення придбання або розповсюдження товару чи послуги;
- особистий продаж: персональна презентація покупцю товару або послуги торговим представником фірми з метою здійснення продажів і побудови міцних відносин з клієнтами;
- зв'язки з громадськістю: побудова взаємин з різними групами потенційних споживачів шляхом створення позитивного корпоративного іміджу;
- прямий маркетинг: прямі зв'язки з дійсними (реальними) або потенційними покупцями для отримання негайної реакції та розвитку з ними довготривалих партнерських відносин;
- брендинг: процес побудови, просування та розвитку бренду, що охоплює використання ідентифікаційних символів та візуальних елементів, об'єднаних загальним сенсом, який викликає у споживача позитивні асоціації та формує довіру.

Роль і важливість конкретних інструментів просування варіюються залежно від характеру товару. Наприклад, промислові товари, наприклад, такі як медичне обладнання або сільськогосподарська техніка, більше покладаються на особистий продаж, у той час як споживчі товари вимагають активного використання реклами, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю. Як зазначено на рисунку 1, ця відмінність також має місце на різних стадіях життєвого циклу товару. Так, на початку життєвого циклу товару значні витрати на просування часто є суттєвим навантаженням на фінансові ресурси компанії. На цьому етапі важливо розглядати ці витрати як довгострокові інвестиції, у той час, як на етапі зрілості товару компанія може дещо зменшити витрати на просування, що дасть змогу знизити собівартість.

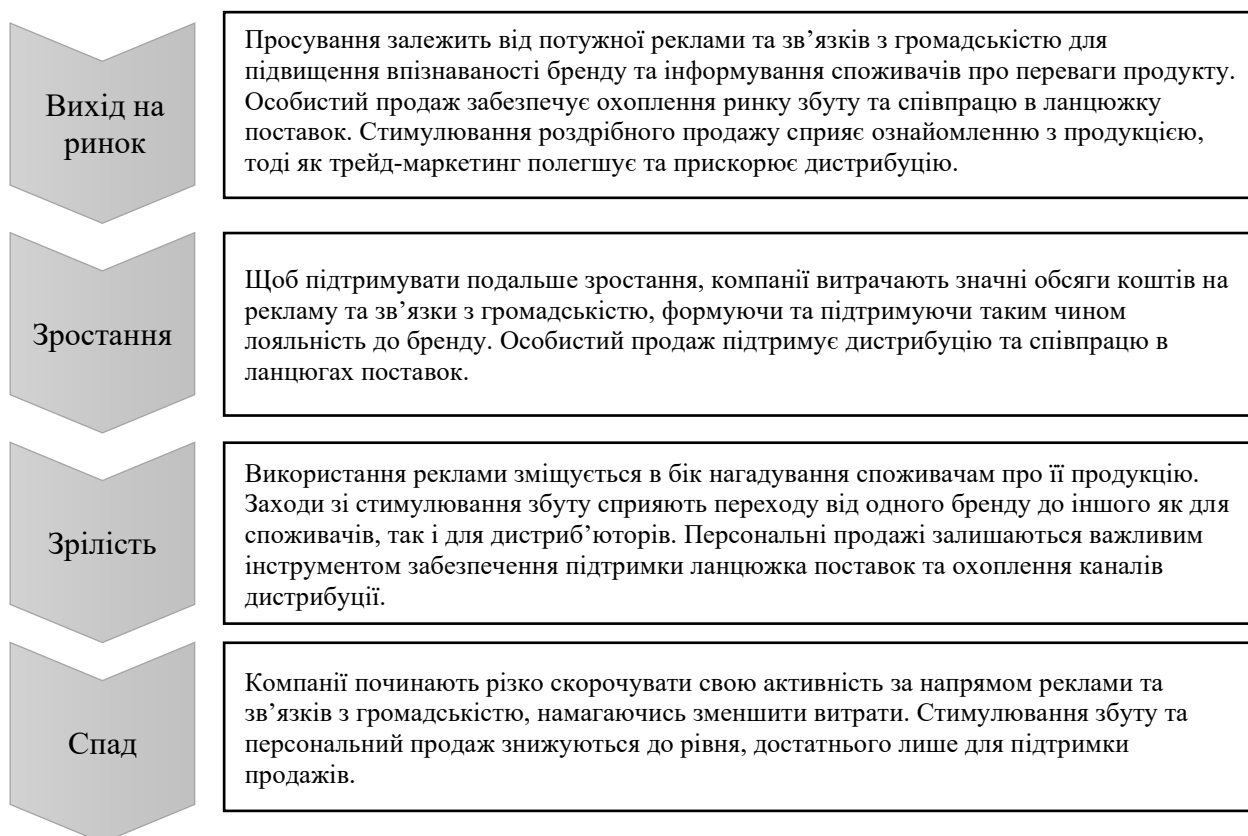


Рис. 1. Особливості застосування інструментів просування залежно від стадії життєвого циклу товару
Джерело: розроблено на основі [12-14]

Диджиталізація кардинально вплинула на спосіб взаємодії компаній зі споживачами, відкриваючи нові можливості для взаємодії, персоналізації та прийняття рішень на основі даних. У зв'язку з глобальним переходом до цифрових платформ розуміння особливостей просування у цифровому середовищі та ефективне запровадження цих інструментів має вирішальне значення для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в економіці, яка все більше цифровізується. Концепція комплексу просування припускає, що існує широкий спектр засобів комунікації зі споживачами і остаточний вибір буде залежати від маркетингових бізнес-цілей, завдань, поставлених перед просуванням, і ринкових умов, в яких ці завдання будуть виконуватися. З управлінською точки зору, важливою є координація елементів просування в контексті організації маркетингової діяльності підприємства, що вимагає повного розуміння ролі, функцій і переваг

кожного елемента, щоб забезпечити узгодженість обраних інструментів з бюджетом на просування та цілями і завданнями компанії в загальній маркетинговій стратегії [15].

Просування бізнесу в цифровому просторі має низку специфічних рис, які відрізняють його від традиційного (офлайн) просування, зумовлюючи трансформацію підходів до стратегічного планування, комунікаційної взаємодії з цільовими аудиторіями та інструментального забезпечення маркетингової діяльності компанії [16-17]. Насамперед, цифрове середовище характеризується високим ступенем інтерактивності, що забезпечує двосторонню комунікацію між бізнесом і споживачами у реальному часі, на відміну від односторонньої моделі, притаманної традиційним каналам (телебачення, друковані ЗМІ, зовнішня реклама тощо). Це обумовлює зростання значущості персоналізації контенту, гнучкого налаштування комунікаційних повідомлень та швидкого зворотного зв'язку. Іншою відмінністю є підвищена залежність цифрового просування від технологічних рішень, включаючи аналітику великих даних, алгоритми штучного інтелекту, а також автоматизацію маркетингових процесів. Ці рішення створюють нові можливості для таргетингу, сегментації аудиторії та оцінювання ефективності кампаній, що суттєво підвищує ефективність управлінських рішень у сфері маркетингових комунікацій. Крім того, цифрове просування базується на принципах мультиканальності, що дозволяє забезпечити безперервну та узгоджену взаємодію з користувачем на різних етапах «подорожі клієнта» через інтегровану систему онлайн-каналів (соціальні мережі, пошукова оптимізація, контент-маркетинг, email-розсилки та ін.). На відміну від традиційного середовища, цифровий простір забезпечує постійний контакт і можливість динамічної адаптації комунікаційної стратегії бізнесу.

Стратегії цифрового маркетингу розглядаються, як дорожня карта для навігації бізнесу в цифровому просторі. Вони допомагають організаціям використовувати можливості різних каналів цифрового просування, забезпечуючи ефективне охоплення та залучення цільової аудиторії в сучасному інтернет-середовищі. Канали цифрового просування, у свою чергу, слід розглядати, як ланки, що з'єднують бізнес з його потенційними клієнтами. Вони слугують шляхами для підвищення впізнаваності бренду, лояльності клієнтів і бажаних конверсій. Цифрові канали просування виступають дієвими інструментами охоплення клієнтів, проте до вибору й застосування таких каналів слід підходити з урахуванням стратегічної спрямованості бізнесу. Підхід до класифікації каналів цифрового просування, заснований на критерії автономії та контролю (табл. 2), передбачає поділ каналів на власні, платні (зовнішні) та напрацьовані [18].

Підхід до класифікації каналів просування, наведений у табл. 2, не лише відображає ступінь автономії, необхідної для застосування кожного типу каналу, але й підвищує практичну значущість класифікації для бізнес-планування, особливо при розробці стратегії цифрового просування. Розглянемо детальніше особливості кожної групи каналів просування [18].

Власні канали просування: кожен канал комунікації, яким володіє компанія і який перебуває під її контролем. Призначення цього каналу полягає в побудові довгострокових відносин як з поточними, так і з потенційними клієнтами. Оскільки керування власними каналами відбувається в межах компанії, вони є більш економічними, ніж платні, і надають ефективніший контроль над інформацією, що поширюється. Однак вони значною мірою залежать від регулярного технічного обслуговування, а охоплення аудиторії може бути обмеженим без додаткового стимулювання платним просуванням. Прикладами є вебсайти компаній, блоги та пости в соціальних мережах.

Платні (зовнішні) канали просування включають в себе будь-які маркетингові заходи, які передбачають оплату за показ рекламного вмісту в соціальних мережах, пошукових системах або на вебсайтах тощо. Платні канали дозволяють розширити охоплення бренду, щоб підвищити обізнаність, залученість і обсяги продажів. Хоча вони потребують значних обсягів інвестицій для отримання більшого охоплення та кількості показів, їх ефективність можна відстежувати на основі розроблених метрик і враховувати цю інформацію для коригування стратегії просування. Проте проблема платних каналів полягає у відсутності довгострокової стійкості.

Напрацьовані канали просування: мають місце тоді, коли суб'єкти партнерської взаємодії поширюють інформацію про компанію через дописи на інших сайтах у формі статей, оглядів, коментарів чи згадок у соціальних мережах. Цей тип присутності в цифровому середовищі є особливо цінним, оскільки передбачає появу незалежних повідомлень, які органічно поширюються. Вони користуються високим рівнем довіри серед користувачів. Наприклад, активне управління скаргами передбачає серйозне ставлення до проблем клієнтів і прагнення їх вирішити. Зокрема, у вигляді конструктивних відповідей на запити клієнтів у соціальних мережах. Проактивні рекламні відділи також можуть створювати теми для новин і підтримувати їх у дослідженнях.

В залежності від обраних каналів, застосовуються відповідні інструменти цифрового просування. Усі вони мають на меті досягнення певних бізнес-цілей. Наприклад, SEO сприяє залученню цільового трафіку на сайт протягом тривалого періоду часу, контекстна реклама спрямована на досягнення швидких результатів, а SMM та email-маркетинг – на формування лояльності серед аудиторії та підвищення рівня залученості до бренду. Варто зазначити, що передумовою успішного цифрового просування бренду, продукції або послуг бізнес-організації є інтеграція розглянутих типів каналів за допомогою цілісної стратегії просування, підкріпленої даними та автоматизацією. Такі інструменти, як SEO та SMM, CRM та вебаналітика, контент-маркетинг, електронна пошта та таргетована реклама дозволяють компаніям персоналізувати маркетингові

повідомлення, відстежувати поведінку клієнтів та оптимізувати кампанії в режимі реального часу. Узгоджуючи власні, платні та напрацьовані канали, компанії можуть побудувати довіру, підвищити залученість та забезпечити довгострокове зростання на конкурентному цифровому ринку.

Таблиця 2

Типи та ключові інструменти каналів цифрового просування товарів і послуг бізнес-організації

Цифровий канал	Інструмент	Характеристика
Власний	Вебсайт	Слугує візитною карткою бізнесу в Інтернеті, дозволяє презентувати ідентичність, ціннісну пропозицію, продукти та послуги компанії глобальній аудиторії в режимі 24/7. Є першою точкою контакту між брендом та аудиторією. Дозволяє поєднувати інформаційні, функціональні та комунікаційні інструменти на одній платформі.
	Поштова розсилка (E-mail)	Універсальний рекламний засіб, який може мати високу рентабельність інвестицій. З постійним розвитком персоналізації, налаштувань та охоплення дозволяє компаніям регулярно інформувати клієнтів про нові продукти, послуги, акції тощо.
	Соціальні мережі	Форма цифрового маркетингу, яка використовує потужність популярних соціальних мереж для досягнення цілей маркетингу та брендингу.
	Вебінари	Онлайн-семінари або тренінги в прямому ефірі чи в попередньому записі, які дозволяють компаніям демонструвати свою професійність, представляти продукти або навчати аудиторію за допомогою цінного контенту. У цифровому просторі вебінари є потужним інструментом для побудови довіри та авторитету, особливо в B2B сегменті.
	Мобільний додаток	Програмний інструмент, який пропонує користувачам легкий доступ до послуг, продуктів або контенту. Слугує прямою та персоналізованою платформою для взаємодії між брендом та клієнтами. Має такі маркетингові функції, як push-повідомлення, програми лояльності, вбудовану рекламу або персоналізовані пропозиції. Також забезпечує постійну присутність компанії на пристрої користувача, заохочуючи до повторної взаємодії та покупок.
	AI-сервіси та Автоматизація	Оптимізація маркетингових завдань шляхом використання технологій штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML). Завдяки автоматизації можна аналізувати великі обсяги даних клієнтів за короткий час.
	Миттєві повідомлення	Використання платформ обміну миттєвими повідомленнями для спілкування та взаємодії з клієнтами в режимі реального часу. Дозволяє компаніям підвищити впізнаваність бренду, проводити персоналізовані рекламні акції та надавати швидку підтримку клієнтів, сприяє більш інтерактивній формі спілкування.
Платний (зовнішній)	Вхідний маркетинг (Inbound Marketing)	Просування, що фокусується на створенні контенту, який завідомо цікавий потенційному клієнту. Його метою є створення для цільової аудиторії корисного контенту, що продемонструє компетентність продавця, формує довіру, підвищує впізнаваність та допомагає побудувати довгострокові відносини.
	Реклама з оплатою за клік (PPC)	Швидкий інструмент залучення цільової аудиторії. Користувачі бачать рекламу в перших результатах пошуку і, як правило, найчастіше «клікають» саме на неї. Таким чином, бізнес швидко отримує цільову аудиторію, а за допомогою грамотного дизайну сайту конвертує потенційних клієнтів у реальних.
	Партнерський маркетинг (Affiliate Marketing)	Просування товарів чи послуг різноманітними способами із залученням інших суб'єктів, які одержують за це винагороду. Партнер рекламує товар або послугу компанії і отримує дохід, коли потенційні клієнти здійснюють цільову дію, яка заздалегідь обговорюється між сторонами. Розрахунок з партнером відбувається шляхом виплати йому відсотка від обсягу реалізації рекламованого ним товару.
	Медійна реклама	Розміщення візуальної реклами (банери, зображення, відео тощо) з метою підвищення пізнаваності бренду, привернення уваги потенційних споживачів та збільшення трафіку за допомогою привабливих візуальних ефектів.
	Нативна реклама	Оголошення, які виглядають не як явна реклама, а як частина вмісту, що органічно поєднується з контентом платформи, на якій вони розміщені.
	Контекстна реклама	Розміщення оголошень в рекламних системах, який передбачає вибір платформи, створення рекламного формату, контенту, вибір посилання, за яким перейде користувач, а також визначення, де, коли і кому буде демонструватися реклама.
	Спонсорований контент	Платний вміст, опублікований на сторонніх сайтах, зазвичай освітнього або розважального характеру. Допомагає підвищити популярність бренду, пропонуючи цінність читачам та опосередковано просувати продукт або послугу.
Напрацьований	Пошуковий маркетинг (Search Engine Marketing)	Спонсоровані оголошення, що генеруються вгорі результатів пошуку перед усіма іншими і замовники сплачують лише за клік. Надає миттєву видимість цільових ключових слів і залучає трафік із високим бажанням здійснити конверсію.
	WOM («Words of Mouth», із уст в уста)	Органічно створений безкоштовний маркетинг, що поширює інформацію або думки про продукти та послуги від однієї людини до іншої. Контент, створений клієнтами компанії та впливовими особами, може збільшити конверсію й продажі або, навпаки, мати негативний вплив на рішення потенційного клієнта про купівлю.
	Відгуки	Зворотний зв'язок клієнтів про продукт або послуги компанії на її вебсайті, форумах, блогах, в соціальних мережах або у вигляді огляду на спеціалізованих сайтах.
Напрацьований	Зв'язки з громадськістю в Інтернеті (Online PR, E-PR, Digital PR)	Передбачають використання онлайн-каналів і цифрових медіа для управління репутацією компанії та спілкування з її аудиторією. Включають широкий спектр заходів, таких як маркетинг у соціальних мережах, охоплення впливових осіб, управління онлайн-репутацією та контент-маркетинг.

Джерело: складено на основі [18-22]

Багато в чому процес розробки стратегії цифрового просування паралельний процесу розробки загального стратегічного маркетингового плану. Стратегічне планування просування бізнесу у мережі Інтернет включає дослідження поведінки потенційних споживачів, вивчення стратегій конкурентів, а також ринкового онлайн-середовища у цілому [23]. На етапі формулювання цілей важливо враховувати поточну ситуацію в компанії: які сфери потребують покращення та які напрями можна удосконалити за допомогою маркетингових зусиль. Тобто, важливо визначити найбільш нагальні маркетингові потреби, щоб сконцентрувати ресурси та зусилля на найбільш важливих аспектах. Відповівши на ці ключові питання, стає можливим визначити чіткі, досяжні цілі, які ефективно спрямовуватимуть стратегію просування і допоможуть досягти бажаних результатів. Для ефективної реалізації стратегії цифрового просування слід провести ретельний аналіз ринку і позиціонування компанії по відношенню до її конкурентів. Важливо з'ясувати, як компанія сприймається у порівнянні з конкурентами, зокрема, чи вважається вона лідером чи ні, а також проаналізувати попередні маркетингові ініціативи та оцінити їхні результати. Ретельна оцінка цих елементів дозволить компанії визначити свою унікальну ціннісну пропозицію та знайти можливості стратегічно позиціонувати себе на ринку. У питанні вибору каналів просування слід враховувати, що власні канали забезпечують прямий контроль над контентом і дозволяють компанії підтримувати послідовну комунікацію зі споживачами. У свою чергу, платні канали дозволяють розробити інтегровану комунікаційну стратегію. Беручи до уваги напрацьовані канали, компанія може скоригувати свою комунікаційну стратегію, щоб ефективно управляти іміджем і підтримувати позитивні відносини з громадськістю. Ефективна стратегія цифрового просування потребує постійного моніторингу та аналізу результатів. Для цього вкрай важливо визначити відповідні метрики та KPI (ключові показники ефективності) на основі попередньо встановлених цілей та обраних каналів. За допомогою метрик можна аналізувати кількісні показники, наприклад, відвідуваність або залучення аудиторії, тоді як KPI використовуються для порівняння результатів з базовими показниками чи стандартами [24]. На основі регулярного аналізу одержаних результатів стає можливим вимірювати ефективність, визначати сильні й слабкі сторони та вносити стратегічні коригування для оптимізації результатів і досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Як підсумок варто зазначити, що управління цифровим просуванням бізнесу, бренду, продукції чи послуг вимагає стратегічного підходу, заснованого на даних, який враховує динамічну природу онлайн-середовища. Цифрове просування передбачає більше, ніж просто підтримку присутності в соціальних мережах або розробку рекламної кампанії – воно охоплює створення цілісної ідентичності бренду, залучення цільової аудиторії за допомогою релевантного контенту та постійну оптимізацію. Ключовою особливістю ефективного управління цифровим просуванням є його адаптивність. Тренди швидко змінюються, онлайн-платформи еволюціонують, а очікування й запити споживачів невинно зростають, що вимагає гнучкого мислення та постійного вдосконалення. Компанії повинні забезпечувати узгодженість дій за всіма цифровими каналами просування, адаптуючи повідомлення до особливостей кожної платформи. Не менш важливою є здатність вимірювати та інтерпретувати дані кампанії, що дозволяє вносити корективи в режимі реального часу та вдосконалювати її в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження з проблематики ефективного просування у цифровому середовищі можуть бути спрямовані на поглиблення теоретико-методичних підходів до управління цим процесом та розробку інструментів, які забезпечують його адаптивність і результативність у динамічних ринкових умовах. Перспективним напрямом є розробка моделей стратегічного управління цифровим просуванням бренду, які враховують етапи життєвого циклу компанії та динаміку ринкових трендів. Особливої уваги у цьому контексті також потребують управлінські аспекти формування, впровадження й оцінки ефективності стратегій цифрового просування на рівні бізнес-організації.

Література

1. Simamora, B., Xzyfanequo, S.E. Investigating the Features of Sales Promotions: Conceptualization and Empirical Evidence. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14 (3). P. 5-17.
2. McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. 729 p.
3. Parmer, L.L., Dillard Jr., J.E., Lin, Y.-C. The 8Ps Marketing Mix and the Buyer Decision-Making Process. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 2021. 15 (4), P. 32-45.
4. Dominici, G. From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*. 2009. Vol. 4. № 9. P. 17-24.
5. Kapferer, J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity). Kogan Page; 5. Edition (3. Januar 2012). 1105 p.
6. Bell, D.R., Gallino, S., Moreno, A. How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 56 (1). P. 45-53.

7. Носов Д.О., Румянцев А.П. Просування товару чи комунікація зі споживачем: до питання розбіжності щодо трактування термінів у маркетингу. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2008. Вип. 2. С. 67-69.
8. Король І.В. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
9. Куртіна І.О., Добрянська В.В. Організація ефективного просування та продажу продукції на підприємстві. *Молодий вчений*. 2014. № 7 (10). С. 38-40.
10. Наумова О.О., Хрістов Є.О. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2017. Вип. 46. С. 146-153.
11. Янковець Т.М., Медведєва К.Д. Цифровий брендинг підприємства у комплексі маркетингових комунікацій. *Scientia fructuosa*. 2022. 144 (4). С. 72-83.
12. Пенькова О.Г., Лементовська В.А., Бортник Т.І. Стратегії просування бренду на різних етапах життєвого циклу продукції. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561> (дата звернення: 12.01.2025)
13. Прокопенко І.В., Романюк Н.В. Життєвий цикл товару як основа для стратегій товарної політики. *Академічні візії*. 2025. Вип. 42. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1838> (дата звернення: 30.04.2025)
14. Кузьменко Т.О. Маркетингові комунікативні стратегії на етапах життєвого циклу товару. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. : у 2 ч.* Київ : КНЕУ, 2011. Вип. 26, ч. 1. С. 421-427.
15. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Якушевська О.В. Маркетингова стратегія в цифровому середовищі: огляд компонентів та ключових аспектів. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3746/3781> (дата звернення: 01.03.2025)
16. Окландер М.А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія; за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
17. Решетнікова І.Л. Трансформація функцій і структур маркетингу підприємств в умовах цифрової економіки. *Часопис економічних реформ*. 2021. № 2 (42). С. 48-54.
18. Зозульов О.В., Афанасьєва К.О. Розроблення стратегії просування компанії у кіберпросторі. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 6. С. 52-65.
19. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції на зарубіжні ринки українськими МСП. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №1 (99). С. 49-56.
20. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Бабіч А.Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 45-50.
21. Карпій О.П., Капраль О.Р. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3380> (дата звернення: 25.02.2025)
22. Цатурян Р.О., Бедов Д.В., Жовновач Р.І. Інноваційні маркетингові інструменти просування промислової продукції в мережі Інтернет. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2023. Вип. 9 (42). С. 186-196.
23. Танасійчук А.М., Сіренко С.О., Пневський В.В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 161-167.
24. Овсієнко Н.В. Маркетингові стратегії просування товарів та послуг в мережі Інтернет. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 67-72.

References

1. Simamora, B., Xzyfanequo, S.E. Investigating the Features of Sales Promotions: Conceptualization and Empirical Evidence. *International Review of Management and Marketing*. 2024. Vol. 14 (3). P. 5-17.
2. McCarthy, E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. 729 p.
3. Parmer, L.L., Dillard Jr., J.E., Lin, Y.-C. The 8Ps Marketing Mix and the Buyer Decision-Making Process. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 2021. 15 (4), P. 32-45.
4. Dominici, G. From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*. 2009. Vol. 4. № 9. P. 17-24.
5. Kapferer, J.-N. The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (New Strategic Brand Management: Creating & Sustaining Brand Equity). Kogan Page; 5. Edition (3. Januar 2012). 1105 p.
6. Bell, D.R., Gallino, S., Moreno, A. How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*. 2014. Vol. 56 (1). P. 45-53.
7. Nosov D.O., Rumyantsev A.P. Product promotion or communication with the consumer: on the issue of disagreements regarding the interpretation of terms in marketing. Current problems of economics and management: collection of scientific works of young scientists. 2008. Iss. 2. P. 67-69.
8. Korol I.V. Marketing communications: a teaching and methodological manual. Uman: VPC "Vizavi", 2017. 151 p.
9. Kurtina I.O., Dobryanska V.V. Organization of effective promotion and sales of products at the enterprise. Young scientist. 2014. № 7 (10). P. 38-40.
10. Naumova O.O., Khristov E.O. The essence and modern methods of product promotion in the marketing system. Academic notes of the University "KROK". Series: Economics. 2017. Iss. 46. P. 146-153.

11. Yankovets T.M., Medvedeva K.D. Digital branding of the enterprise in the complex of marketing communications. *Scientia fructuosa*. 2022. 144 (4). P. 72-83.
12. Penkova O.G., Lementovska V.A., Bortnyk T.I. Brand promotion strategies at different stages of the product life cycle. *Economy and society*. 2024. Iss. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4561> (access date: 12.01.2025)
13. Prokopenko I.V., Romanyuk N.V. Product life cycle as a basis for product policy strategies. *Academic visions*. 2025. Iss. 42. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1838> (access date: 30.04.2025)
14. Kuzmenko T.O. Marketing communication strategies at the stages of the product life cycle. Formation of a market economy: collection of scientific works: in 2 parts. Kyiv: KNEU, 2011. Iss. 26, part 1. P. 421-427.
15. Polishchuk I.I., Dovgan Y.V., Yakushevska O.V. Marketing strategy in the digital environment: a review of components and key aspects. *Effective economy*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3746/3781> (access date: 01.03.2025)
16. Oklander M.A., Oklander T.O., Yashkina O.I. et al. Digital marketing – a marketing model of the 21st century: monograph; edited by M.A. Oklander. Odesa: Astroprint, 2017. 292 p.
17. Reshetnikova I.L. Transformation of marketing functions and structures of enterprises in the digital economy. *Journal of economic reforms*. 2021. № 2 (42). P. 48-54.
18. Zozulyov O.V., Afanasyeva K.O. Development of a company's promotion strategy in cyberspace. *Marketing in Ukraine*. 2018. № 6. P. 52-65.
19. Shymanska K.V., Bondarchuk V.V. Analysis of marketing opportunities for using online channels to promote products to foreign markets by Ukrainian SMEs. *Economics, Management and Administration*. 2022. № 1 (99). P. 49-56.
20. Khaminich S.Y., Sokol P.M., Babich A.D. Digital marketing as a modern means of promoting goods and services. *State and regions*. Series: *Economy and Entrepreneurship*. 2019. № 6. P. 45-50.
21. Karpiy O.P., Kapral O.R. Digital marketing as an effective means of brand promotion. *Economy and society*. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3380> (access date: 02/25/2025)
22. Tsaturyan R.O., Bedov D.V., Zhovnovach R.I. Innovative marketing tools for promoting industrial products on the Internet. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences: Collection of Scientific Proceedings 2023*. Iss. 9 (42). P. 186-196.
23. Tanasiychuk A.M., Sirenko S.O., Pnevskyi V.V. Formation of a brand promotion strategy using digital marketing tools. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2020. Iss. 1. P. 161-167.
24. Ovsienko N.V. Marketing strategies for promoting goods and services on the Internet. *Economic Space*. 2024. № 196. P. 67-72.

УДК 658.3:331.5

JEL classification: M12, M54, L20, O15, D23

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(22))

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

БОЙКІВСЬКА Галина

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-9978-7514>e-mail: halyna.m.boikivska@lpnu.ua**ЛУЧКО Дмитро**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: dmytro.o.luchko@lpnu.ua**ГОРДОН Павло**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

спеціальність 073 «Менеджмент»

Національний університет «Львівська політехніка»

e-mail: pavlo.m.hordon@lpnu.ua

У статті аналізується взаємозв'язок між гнучкістю управління людським капіталом (УЛК) та розвитком стратегічних людських здібностей організації в умовах мінливого конкурентного середовища. Дослідження фокусується на ролі стратегічно орієнтованого УЛК та гнучкості УЛК у формуванні конкурентних переваг організації через стратегічні людські здібності. Автори визначають стратегічні людські здібності як важливий результат діяльності управління персоналом на рівні організації, що безпосередньо впливає на ефективність її діяльності. Зокрема, відзначено, що гнучкість практик УЛК є важливим чинником, який не лише підвищує ефективність роботи персоналу, а й виступає посередником між стратегічно орієнтованим управлінням персоналом та стратегічними людськими здібностями організації. Стратегічна важливість людського капіталу, яка визначається його цінністю для досягнення стратегічних цілей організації, позитивно впливає на цей зв'язок і посилює ефективність гнучкості УЛК у розвитку здібностей персоналу. На основі досліджень доведено, що організації, які приділяють більше уваги розвитку стратегічних людських здібностей, демонструють вищий рівень конкурентоспроможності та організаційної ефективності. Дослідження також підтверджує важливість стратегічно орієнтованого УЛК як основи для формування стратегічних можливостей та конкурентних переваг. Зроблено висновок, що для досягнення стійкої конкурентної переваги організаціям необхідно інвестувати в гнучкість УЛК і сприяти формуванню адаптивних систем УЛК, що здатні реагувати на зміни зовнішнього середовища. Результати дослідження можуть бути корисними для подальших наукових досліджень і практичного впровадження в організаціях, які прагнуть до підвищення стратегічної ефективності через розвиток людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, стратегічне управління людським капіталом (УЛК), гнучкість управління людським капіталом (УЛК), стратегічні здібності організації, ефективність.

THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT ON THE DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL STRATEGIC CAPABILITIES

BOIKIVSKA Galyna, LUCHKO Dmytro, HORDON Pavlo

Lviv Polytechnic National University

The article analyzes the relationship between human capital management (HCM) flexibility and the development of an organization's strategic human capabilities in a changing competitive environment. The study focuses on the role of strategically-oriented HCM and HCM flexibility in forming competitive advantages through strategic human capabilities. The authors define strategic human capabilities as an essential outcome of human resource management at the organizational level, which directly influences the organization's performance. Specifically, it is noted that the flexibility of HCM practices is a crucial factor that not only enhances employee performance but also mediates the relationship between strategically-oriented human resource management and the development of an organization's strategic human capabilities. The strategic importance of personnel, defined by their value in achieving the organization's strategic goals, positively affects this relationship and strengthens the effectiveness of HCM flexibility in developing employees' capabilities. Based on research, it is proven that organizations focusing on the development of strategic human capabilities demonstrate higher levels of competitiveness and organizational effectiveness. The study also confirms the importance of strategically-oriented HCM as the foundation for developing strategic capabilities and competitive advantages. It is concluded that to achieve sustainable competitive advantage, organizations must invest in HCM flexibility and foster the development of adaptive HCM systems capable of responding to external environmental changes. The results of the study can be valuable for further academic research and practical implementation in organizations aiming to enhance strategic effectiveness through human capital development.

Key words: human capital, strategic human capital management (HCM), HCM flexibility, organizational strategic capabilities, effectiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 19.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Постановка проблеми полягає в необхідності дослідження механізмів, через які стратегічне управління людським капіталом (УЛК) впливає на розвиток стратегічних здібностей організації. У сучасних умовах, коли організації стикаються з високою конкурентною напругою та швидкими змінами на ринку, ефективне управління людським капіталом стає ключовим чинником їх успіху. Вивчення ролі гнучкості, стратегічно орієнтованого управління та стратегічної важливості людського капіталу дозволяє не тільки розкрити потенціал цих аспектів, але й розробити практичні рекомендації для підвищення організаційної результативності. Дане дослідження має важливе значення як для теорії, так і для практики управління людським капіталом у сучасних організаціях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом майже чотирьох десятиліть теоретики та дослідники у сфері управління людським капіталом [5, 7, 9, 10, 13] намагалися обґрунтувати значущість управління людським капіталом (УЛК) як чинника підвищення ефективності організацій. Починаючи з фундаментальної праці Хуселід М. (Huselid M.) [7], основна увага в цих дослідженнях зосереджена на аналізі зв'язку між системами або наборами практик управління людським капіталом, зокрема високоефективними виробничими системами [6] або системами значних інвестицій у персонал [1], і різними показниками організаційної результативності [2]. Незважаючи на велику кількість емпіричних досліджень цієї теми, деякі аспекти взаємозв'язку між управлінням людським капіталом та ефективністю організації залишаються недостатньо вивченими.

По-перше, вчені у сфері стратегічного менеджменту Батлер С., Мінбаєва Д., Макела К. й ін. [4], Пфау Б. та Коен С. [12], Ульріх Д. та Дулебоун Дж. [14], розглядають організаційні здібності як важливі чинники успішності організацій та припускають, що управління людським капіталом може впливати на ефективність організації шляхом формування й розвитку таких здібностей, зокрема тих, що безпосередньо пов'язані з персоналом. Хоча існуючі емпіричні дослідження Белецького А. та Фей С. [2], Ульріх Д. та Дулебоун Дж. [14] підтверджують роль управління людським капіталом у створенні організаційних здібностей, залишається потреба у розробці теоретичних і практичних моделей, які б уточнювали, які саме здібності, засновані на людському капіталі, сприяють досягненню високих результатів і як саме вони формуються. Спираючись на попередні дослідження [6, 8, 14], пропонується концепція стратегічних людських здібностей, тобто сукупних здібностей, інтегрованих у людський капітал організації, які забезпечують стратегічну диференціацію та досягнення успіху, і визначено, що вони є ключовим організаційним результатом діяльності управління людським капіталом і виступають основним безпосереднім чинником результативності організації. Стратегічні людські здібності відрізняються від інших результатів управління персоналом, які стосуються лише ресурсного забезпечення організації або вдосконалення її внутрішніх процесів і операцій [14].

По-друге, якщо стратегічні людські здібності дійсно позитивно впливають на ефективність організації, необхідно виявити елементи управління людським капіталом, що сприяють формуванню цих здібностей. Наприклад, дослідження гнучкості управління людським капіталом Бельтран-Мартіна І. та ін. [3], Катоу А. та Кафтцопулос Д. [8], показують її позитивний вплив на різні показники ефективності організацій. Також виявлено потенційний позитивний вплив технічного та стратегічно орієнтованого управління людським капіталом на результати роботи персоналу, системи управління людським капіталом та ефективність організації загалом [2, 7, 11].

І по-третє, не всі організації однаковою мірою залежать від своїх працівників для досягнення стратегічного успіху [12, 14]. Навіть організації-конкуренти в межах однієї галузі можуть по-різному розподіляти інвестиції між людським капіталом та іншим типом капіталу й організаційними рутинами. Проведені дослідження у сфері управління людським капіталом здебільшого ігнорують роль організаційних цінностей, а саме стратегічна важливість людського капіталу відображає таку цінність і може частково пояснити, чому одні організації отримують більшу вигоду від ініціатив управління людським капіталом, ніж інші, навіть у схожих конкурентних умовах [1]. Таким чином, відмінності у стратегічній важливості людського капіталу між організаціями допомагають краще зрозуміти, як управління людським капіталом, стратегічні людські здібності та результати діяльності пов'язані між собою.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНИШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однією з невіршених проблем у сфері стратегічного управління людським капіталом є визначення того, як саме інвестиції в людський капітал і гнучкість управлінських практик сприяють розвитку стратегічних здібностей організації. Зокрема, недостатньо досліджено, які саме компоненти стратегічно орієнтованого управління персоналом сприяють формуванню таких організаційних здібностей, що забезпечують конкурентну перевагу. Хоча в науковій літературі є численні дослідження, що аналізують зв'язок між системами управління людським капіталом і результативністю організацій, питання взаємодії між гнучким УЛК, стратегічною важливістю персоналу та формуванням стратегічних здібностей залишаються недостатньо розкритими. Враховуючи це, дана стаття має на меті внести вклад у розуміння того, як

стратегічне управління людським капіталом (УЛК) може стимулювати розвиток саме таких здібностей, що безпосередньо впливають на ефективність організацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є вихід за межі традиційних підходів, що вивчають взаємозв'язок між системами управління людським капіталом та ефективністю організацій. Воно зосереджується на тому, як гнучкість управління людським капіталом, технічні практики управління персоналом, стратегічно орієнтоване управління та стратегічна важливість персоналу сприяють формуванню стратегічних людських здібностей організації. Окрім цього, дослідження має на меті визначити, чи впливають ці здібності на подальшу ефективність організації. Зважаючи на те, що стратегічні людські здібності є важливим результатом діяльності управління людським капіталом, також буде вивчено механізм, через який управління персоналом впливає на результативність організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасній теорії управління зростає інтерес до ролі організаційних здібностей як ключового чинника конкурентоспроможності. Поняття "здібностей" виникло в межах ресурсного підходу до аналізування організацій, який досліджує природу, поведінку та/або результативність організацій, де одиницею аналізу виступає ресурс або здібність (або їх сукупність), якими організація володіє, керує чи має до них преференційний доступ [5]. У даному контексті здібності розглядаються як здатність організації мобілізувати ресурси та/або їх комбінації для досягнення визначених результатів [10]. Багато дослідників визначають організаційні здібності як критичний фактор успіху організації [1, 2, 8], звертаючи особливу увагу на ті здібності, що пов'язані з управлінням людським капіталом. Зокрема, стратегічні людські здібності організації забезпечують стратегічну диференціацію та сприяють досягненню успіху завдяки таким чинникам:

- висококваліфікованому персоналу, що вважається найкращим у галузі (людський капітал) [6, 14];
- здатності персоналу генерувати, поширювати та впроваджувати нові ідеї (навчання) [2, 6, 14];
- ефективній співпраці між працівниками, з подоланням організаційних меж (співпраця) [6, 14];
- наявності спільного стратегічного напрямку розвитку й високого рівня залученості працівників до стратегії організації (стратегічне узгодження) [1, 4, 14];
- формуванню корпоративної культури, орієнтованої на цінності й місію організації (культура) [2, 4, 5, 7, 14];
- наявності лідерів, які одночасно досягають результатів сьогодні й формують бачення на майбутнє (лідерство) [4, 5, 6].

У подальшому аналізі увага зосереджена на чотирьох основних елементах, пов'язаних із управлінням людським капіталом, кожен з яких має свій специфічний фокус і об'єкт дослідження. До них належать: *гнучкість управління людським капіталом (УЛК)*, *технічне та стратегічно орієнтоване управління людським капіталом (УЛК)*, *стратегічна важливість людського капіталу (ЛК)*. Вважаємо, що саме ці елементи можуть істотно сприяти формуванню стратегічних здібностей організації.

Згідно з дослідженнями Бельтран-Мартіна І. та групи авторів [3], *гнучкість управління людським капіталом (УЛК)* визначається як організаційний елемент, що передбачає наявність у працівників широкого спектра компетенцій і застосування практик/систем управління персоналом, які дозволяють ефективно залучати працівників для реагування на зміни у стратегічних та конкурентних умовах. Дослідження в сфері гнучкості УЛК підтверджують її позитивний зв'язок із різними показниками ефективності, зокрема з результатами на ринку та у сфері обслуговування клієнтів [2, 3] і фінансовими результатами [4, 12, 14]. Крім того, виявлено позитивний зв'язок гнучкості УЛК із результатами на рівні персоналу, такими як організаційна громадянська поведінка та готовність до навчання [3, 6]. Водночас дослідження в основному зосереджуються на результатах на рівні людського капіталу як посередника у зв'язку між гнучкістю УЛК та організаційною ефективністю [11, 13].

З огляду на це, можна припустити, що гнучкість УЛК позитивно впливає на стратегічні людські здібності організації, що особливо актуально в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності - VUCA-середовища. VUCA-середовище – це концепція, що описує умови, в яких організації та індивіди стикаються з високою невизначеністю, швидкими змінами, складністю і двозначністю ситуацій, а у таких умовах організації повинні бути гнучкими і здатними швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей. Даний термін VUCA-середовище включає: V (Volatility) - волатильність - швидкі та непередбачувані зміни; U (Uncertainty) - невизначеність - відсутність чіткої інформації для прийняття рішень; C (Complexity) - складність - багато взаємозалежних факторів, які ускладнюють управлінські процеси; A (Ambiguity) - амбівалентність - неоднозначність ситуацій [2, 6].

Таким чином, припускається позитивний зв'язок гнучкості УЛК із стратегічними людськими здібностями організації з перерахованих нижче причин. Організаційні здібності часто базуються на «мікроосновах» [6], що формуються завдяки індивідуальному людському капіталу [4]. Такий індивідуальний людський капітал безпосередньо підвищує особисту продуктивність працівників, сприяє розвитку лідерства в організації та забезпечує здатність організації до інновацій і адаптації. Отже, гнучкість УЛК може

підвищити здатність працівників і організації загалом ефективно реагувати на складність. Розширення гнучкості практик/систем управління персоналом також сприятиме розвитку стратегічних людських здібностей організації. У контексті постійних змін у конкурентному середовищі особливого значення набувають співпраця, організаційна культура та стратегічне узгодження [14]. В таких умовах гнучкість практик/систем УЛК може усувати бар'єри, що перешкоджають комунікації та співпраці працівників через межі організаційних підрозділів.

Згідно з існуючими дослідженнями [7, 10], *технічне управління людським капіталом (УЛК)* передбачає компетентність HR-підрозділу у забезпеченні традиційних адміністративних процесів управління персоналом, таких як підбір кадрів, оцінка результативності, нарахування винагород і пільг. Натомість *стратегічно орієнтоване управління людським капіталом (УЛК)* [4, 7] передбачає використання узгодженого набору HR-процесів, таких як планування наступництва, розвиток талантів, оцінка та управління результативністю, організація навчання співробітників і розвиток лідерських навичок, що сприяє формуванню ключових стратегічних можливостей організації. Різниця між технічним і стратегічно орієнтованим УЛК полягає в здатності HR-підрозділу реалізувати адміністративні процеси для управління людьми та роботою, на відміну від узгодженого набору HR-процесів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання ключових талантів, які підтримують стратегічні можливості організації і можуть створювати організаційну цінність.

Емпіричні дослідження щодо впливу технічного УЛК на результати діяльності неоднозначні. Однак дослідження [7] показало позитивний зв'язок технічного УЛК із накопиченням людського капіталу. Відповідно, можна припустити, що технічне УЛК допомагає організації залучати, управляти та винагороджувати персонал, підвищуючи загальний рівень людського капіталу. Проте, технічне УЛК зазвичай задовольняє лише базові вимоги до HR-підрозділу і може бути недостатнім для підтримки розвитку стратегічних людських здібностей організації в умовах VUCA-середовища. В таких умовах технічне УЛК, ймовірно, забезпечує конкурентний паритет, але не конкурентну перевагу [10]. Дослідження також підтверджують позитивний вплив стратегічно орієнтованого УЛК на результати діяльності. Наприклад, автор Хуселід М. [7] виявив позитивний зв'язок між стратегічно орієнтованим УЛК і такими показниками організаційної ефективності, як продуктивність праці, грошовий потік та ринкова вартість компанії, що може бути пояснено тим, що стратегічно орієнтоване УЛК забезпечує узгодження HR-процесів із загальною стратегією організації і сприяє розвитку її ключових стратегічних можливостей.

У рамках концепції вертикального узгодження в дослідженнях УЛК [3, 11] стверджують, що узгодження HR-процесів із стратегією організації підвищує ймовірність того, що людський капітал стане джерелом стратегічних можливостей і конкурентних переваг. Крім того, стратегічно орієнтоване УЛК інтегрує таланти, культуру, лідерство та інші елементи організації для підвищення ефективності досягнення цілей і стратегічного успіху. Однак важливо зазначити, що вплив стратегічно орієнтованого УЛК на розвиток стратегічних людських здібностей може реалізовуватись і через гнучкість УЛК. З огляду на те, що діяльність сучасних підприємств відбувається в умовах VUCA-середовища, можна припустити, що гнучкість УЛК буде не лише безпосередньо впливати на стратегічні людські здібності, а й виступатиме посередником у зв'язку між стратегічно орієнтованим УЛК і розвитком стратегічних людських можливостей. В умовах змінюваного середовища організація повинна коригувати свої пріоритети, цілі та стратегії, що може призводити до тимчасової невідповідності між наявними HR-процесами і новими вимогами. Тому для ефективного розвитку стратегічних людських здібностей організація повинна утримувати працівників з гнучким людським капіталом і адаптивними HR-практиками/системами.

Стратегічна важливість людського капіталу (ЛК) відображає організаційну цінність, яка визначається тим, наскільки внутрішні стейкхолдери, зокрема керівники та працівники, вважаються критично важливими для досягнення стратегічного успіху організації. Хоча дослідження щодо впливу стратегічної важливості ЛК на результати діяльності обмежені, наявні наукові доробки дають певні уявлення у даній сфері. Наприклад, Марчінгтон М. та ін. [10] стверджують, що організації, які недооцінюють важливість своїх працівників, ризикують не досягнути своїх цілей. Також дослідження Гараван Т. та співавторів [6] показало, що залучення тимчасових працівників для зниження витрат на оплату праці може спричинити негативні наслідки, такі як відчуження працівників, і відповідно такі результати підтверджують, що визнання стратегічної важливості ЛК може суттєво впливати на успішність організації. Стратегічна важливість ЛК також позитивно корелює зі стратегічними людськими здібностями організації. Незважаючи на те, що багато організацій визнають роль ЛК у досягненні успіху, дослідження Батлера К. та колективу авторів [4] показує, що стратегічна важливість ЛК варіюється в залежності від організацій і галузей. Так, організації, що залежать від міжособистісних відносин або знань, наприклад консалтингові компанії, значною мірою покладаються на своїх працівників для досягнення конкурентоспроможності. Водночас навіть у межах однієї галузі різні організації можуть по-різному розглядати важливість персоналу для досягнення стратегічного успіху. У таких організаціях позитивний зв'язок між гнучкістю HR-практик і результатами роботи персоналу буде значно сильнішим.

Стратегічні людські здібності організації є важливим чинником її ефективності. Вони сприяють досягненню стратегічної диференціації та успіху. Відповідно до теоретичних досліджень, вони є ключовим

результатом діяльності персоналу на організаційному рівні, оскільки визначають ефективність організації [2, 3]. Дослідження [1, 7, 8] підтверджують, що організаційні здібності забезпечують стратегічну диференціацію, що важливо для досягнення високої ефективності, а тому стратегічні людські здібності є ключовим фактором, що визначає ефективність організації. Стратегічні людські здібності є важливим результатом діяльності управління персоналом на рівні організації та безпосереднім фактором її ефективності. Вони відіграють ключову роль у підвищенні ефективності організації та допомагають зрозуміти зв'язок між управлінням персоналом і результатами діяльності [6, 11]. Стратегічні людські здібності також виступають важливим зв'язуючим елементом між гнучкістю управління персоналом та результатами організації, а також між стратегічною важливістю персоналу та результатами організації.

Проведене дослідження показує, що гнучкість УЛК є ключовим чинником у формуванні стратегічних людських здібностей, а ефективність гнучкості УЛК залежить від конкретних умов і не завжди однакова для всіх організацій і конкурентних середовищ; саме тому пропонується новий погляд на взаємозв'язок між гнучкістю УЛК, стратегічними людськими здібностями та ефективністю організації. Окрім того, підкреслюється важливість стратегічної значущості персоналу як важливої організаційної цінності, яка впливає на інші аспекти управління персоналом. Стратегічна важливість людського капіталу позитивно пов'язана зі стратегічними людськими здібностями організації і посилює позитивний зв'язок між гнучкістю УЛК та стратегічними людськими здібностями, що дає нове розуміння того, як гнучкість УЛК і стратегічна важливість ЛК сприяють розвитку стратегічних людських здібностей організації.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отримані результати свідчать, що організації отримують конкурентні переваги, зосереджуючи увагу на розвитку стратегічних людських здібностей, які є важливим інструментом для досягнення стійкої конкурентної переваги. Дослідження надає рекомендації щодо формування цих здібностей. По-перше, організації та їхні керівники, які прагнуть укріпити стратегічні людські здібності, повинні забезпечити належну відповідність HR-процесів стратегічним цілям бізнесу. Хоча технічне УЛК створює необхідну базову інфраструктуру, його потенціал у розвитку стратегічних людських здібностей є обмеженим. Тому організаціям слід інвестувати в гнучкість УЛК та HR-практик. Така гнучкість створює надійну основу для розвитку стратегічних людських здібностей, що, у свою чергу, сприяє покращенню результативності діяльності. В результаті дослідження підтверджує важливість стратегічно орієнтованого УЛК та гнучкості УЛК у розвитку цих здібностей. Можемо зробити висновки, що організації, які надають більше стратегічної уваги своєму персоналу, демонструють більш високий рівень розвитку стратегічних людських здібностей порівняно з іншими, і це підтверджує, що впевненість керівництва в стратегічній важливості ЛК мотивує до активнішого формування необхідних здібностей для конкурентної боротьби. Також встановлено, що гнучкість УЛК позитивно впливає на розвиток стратегічних людських здібностей і цей зв'язок посилюється в організаціях, де стратегічна важливість ЛК займає ключову роль, що свідчить про те, що ефективність гнучкості УЛК значною мірою залежить від того, як організація сприймає персонал як стратегічний капітал. У підсумку, дослідження підкреслює важливість гнучкості УЛК, стратегічно орієнтованого УЛК та усвідомлення важливості ЛК для розвитку стратегічних людських здібностей організації.

Література

1. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
2. Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2021). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(6), 863-883. <https://doi.org/10.1002/hrm.22039>.
3. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598. <https://doi.org/10.1080/09585190902985194>
4. Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a Strategic Understanding of Global Teams and Their HR Implications: An Expert Dialogue. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209-2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>.
5. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
6. Garavan, T. N., Darcy, C., & Bierema, L. L. (2024). Learning and development in highly dynamic VUCA contexts: A new framework for the L&D function. *Personnel Review*, 53(3), 641-656. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0284>.
7. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>.

8. Katou, A. A. & Kafetzopoulos, D., (2024). Expanding strategic flexibility through organizational culture, Industry 4.0, and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1305–1325. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010>
9. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>.
10. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2025). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
11. Peregrino de Brito, R., & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *BBR - Brazilian Business Review*, 13(3), 90–110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123045332005>.
12. Pfau, B., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 169–178. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.3.169>.
13. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>.
14. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

References

1. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
2. Beletskiy, A., & Fey, C. F. (2021). HR ambidexterity and absorptive capacities: A paradox-based approach to HRM capabilities and practice adoption in MNC subsidiaries. *Human Resource Management*, 60(6), 863-883. <https://doi.org/10.1002/hrm.22039>.
3. Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Lluisar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598. <https://doi.org/10.1080/09585190902985194>
4. Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a Strategic Understanding of Global Teams and Their HR Implications: An Expert Dialogue. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209-2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>.
5. Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
6. Garavan, T. N., Darcy, C., & Bierema, L. L. (2024). Learning and development in highly dynamic VUCA contexts: A new framework for the L&D function. *Personnel Review*, 53(3), 641–656. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2024-0284>.
7. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>.
8. Katou, A. A. & Kafetzopoulos, D., (2024). Expanding strategic flexibility through organizational culture, Industry 4.0, and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1305–1325. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2023-0010>
9. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>.
10. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2025). *Human resource management at work: The definitive guide*. Kogan Page Publishers.
11. Peregrino de Brito, R., & Barbosa de Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *BBR - Brazilian Business Review*, 13(3), 90–110. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123045332005>.
12. Pfau, B., & Cohen, S. A. (2003). Aligning human capital practices and employee behavior with shareholder value. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 169–178. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.3.169>.
13. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>.
14. Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human resource management review*, 25(2), 188-204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

УДК 339.658.8

JEL classification: M31; O32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(24))

ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНЕ НАПОВНЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ПОСЛУГ

СТАДНИК Валентина

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

ЙОХНА Віталій

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу,
Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0002-0109-7935>

e-mail: vyokhna@gmail.com

ЛЮБКА Віталій

здобувач PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент»
Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-3673-9476>

e-mail: vitalik.liubka@gmail.com

В статті акцентовано на особливостях розвитку бізнесу в сфері послуг, відмінною ознакою якого є доволі високий рівень персоналізації у роботі з цільовою аудиторією. Зазначено, що це потребує кваліфікованого формування маркетингової стратегії для реалізації завдань сегментування, таргетування ринку і позиціонування на ньому ціннісних пропозицій у вигляді послуг. Їх зміст і якість мають якнайповніше відповідати запитам споживача – це є необхідною умовою конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. Підкреслено, що для цього маркетингова стратегія має забезпечувати зростання пізнаваності компанії (для збільшення її присутності на ринку) і підвищення економічної результативності бізнесу – завдяки релевантному для цільових аудиторій способу позиціонування послуг і обґрунтованим формам та методам стимулювання їх реалізації. За високої мінливості споживчих потреб маркетингова стратегія має опиратись на технології, що забезпечуватимуть проактивність продуцента послуги у роботі з цільовими групами споживачів. Така проактивність досягається застосуванням інноваційних цифрових технологій, які можуть вирішувати багато різних завдань, пов'язаних із значними масивами даних. Важливо використовувати їх з максимальною ефективністю в кожному ринковому контексті. У роботі охарактеризовано найбільш поширені інноваційні цифрові технології, що використовуються у сфері маркетингу з виділенням тих, що є ефективними для реалізації завдань стратегічного маркетингу. Зазначено, що застосування тих чи інших технологій залежить від типу маркетингової стратегії, яка формується співвідносно стратегічних цілей бізнесу в контексті обраної конкурентної стратегії. Наведено приклади і аргументовано доцільність такого вибору для готельного бізнесу.

Ключові слова: когнітивна складова пропозиції цінності, персоналізація цінності, проактивність, готельний бізнес, цифрові технології, конкурентоспроможність.

INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL FILLING OF MARKETING STRATEGIES FOR BUSINESS COMPETITIVENESS IN THE SERVICES SECTOR

STADNYK Valentyna, YOKHNA Vitaliy, LIUBKA Vitalii

Khmelnitskyi National University

The article focuses on the features of business development in the services sector, a distinctive feature of which is a fairly high level of personalization in working with the target audience. It is noted that this requires qualified formation of a marketing strategy to implement the tasks of segmentation, market targeting and positioning of value propositions in the form of services on it. Their content and quality should meet the consumer's needs as fully as possible - this is a necessary condition for the competitiveness of business in the services sector. It is emphasized that for this, the marketing strategy should ensure the growth of the company's recognition (to increase its presence in the market) and increase the economic efficiency of the business - thanks to a method of positioning services relevant to target audiences and reasonable forms and methods of stimulating their implementation. With high variability of consumer needs, the marketing strategy should be based on technologies that will ensure the proactivity of the service producer in working with target groups of consumers. Such proactivity is achieved by using innovative digital technologies that can solve many different tasks associated with significant data sets. It is important to use them with maximum efficiency in each market context. The paper describes the most common innovative digital technologies used in the field of marketing, highlighting those that are effective for implementing strategic marketing tasks. It is noted that the use of certain technologies depends on the type of marketing strategy, which is formed in relation to the strategic goals of the business in the context of the chosen competitive strategy. Examples are given and the feasibility of such a choice for the hotel business is argued.

Keywords: cognitive component of the value proposition, value personalization, proactivity, hotel business, digital technologies, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 23.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку характеризуються зростанням внеску в створення суспільних благ організацій, що надають різного роду послуги населенню – адже суспільство, яке прагне сталого розвитку, вирішує не тільки завдання економічного зростання, а й соціального прогресу. А такий прогрес безпосередньо відображається на якості життя людей. В свою чергу, зростання рівня якості життя передбачає зростання рівня сервісу, який слугує для задоволення багатьох людських потреб. Значна їх частина є суто персоналізована і послуги для їх задоволення потребують специфічного характеру позиціонування на ринку – і не тільки під час виведення нової пропозиції цінності, а й для підтримання інтересу до неї впродовж тривалого часу. Це завдання відноситься до сфери стратегічного маркетингу і потребує формування ефективної маркетингової стратегії. В умовах високої мінливості споживчих потреб маркетингова стратегія має опиратись на технології, що забезпечуватимуть проактивність продуцента послуги у роботі з цільовими групами споживачів. Така проактивність досягається застосуванням інноваційних цифрових технологій, які можуть вирішувати багато різних завдань, пов'язаних із значними масивами даних. Важливо використовувати їх з максимальною ефективністю в кожному ринковому контексті. Актуальність вирішення цього завдання для успішного ведення бізнесу у сфері надання індивідуальних послуг і зумовили потребу даного дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми успішного розвитку бізнесу у сфері послуг вивчає наука сервісологія, об'єктом якої є людина та її потреби, а предметом – сервісна діяльність (обслуговування), як спосіб виявлення і формування комплексу фізіологічних, соціальних і духовних потреб та процес їх задоволення [1-4]. В межах такого підходу і досліджувались чинники ефективності діяльності сервісних підприємств та були сформовані основні принципи управління сервісною діяльністю, які підкреслювали необхідність «розуміння потреб сервісних клієнтів, які формуються під час отримання послуги або разом з фізичними товарами, або іншими видами матеріальних цінностей, що сприяють її корисності тобто, розуміння якості, сприйнятої у взаєминах з клієнтами, та її зміни протягом певного часу» [1].

Дослідженням шляхів і способів кращої ідентифікації людських потреб, на задоволенні яких спеціалізується конкретний суб'єкт господарювання, займається широке коло сучасних науковців-маркетологів, які розглядають ці питання в контексті маркетингової стратегії. Відштовхуючись від її призначення, сформульованого свого часу Ф.Котлером – «формування «логічної сукупності маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [5], і беручи до уваги те, що для цього необхідно обрати релевантні цільовим ринкам способи позиціонування ціннісних пропозицій, сформулювати відповідний комплекс маркетинг-мікс і до того ж, вкластись в економічно обґрунтований рівень витрат на маркетингові заходи, зрозуміло, що високі темпи ринкової динаміки потребують для реалізації цих цілей тих інструментів і технологій, які забезпечать компанії прийнятний рівень економічної результативності. І цьому сприяють новітні інформаційні технології, через призму функціональних можливостей яких і розглядається доцільність їх застосування у сфері маркетингу. В цьому контексті ведуть свій науковий пошук, зокрема такі науковці як Н.Буга, О. Казанська О. Кладова, Т. Князева, Ю.Костинець, Н. Лужаниця, Н. Носань, Д. Пелехацький, О. Попко, О. Сергієнко, Д. Терехов, В. Філатов та інші [6-12]. Численність та різноаспектність наукових робіт у цій сфері вказує на значущість знаходження оптимальних рішень для ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, що працюють на конкурентних ринках.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються використання інноваційних цифрових технологій для формування маркетингових стратегій розвитку бізнесу в сфері послуг з урахуванням вимог підвищення рівня їх персоналізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виділення відмітних особливостей маркетингових стратегій підприємств сфери послуг в контексті зростання конкурентоспроможності та розвитку бізнесу та визначення шляхів реалізації маркетингових цілей через релевантне використання інноваційних цифрових технологій

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентоспроможність і ефективність діяльності суб'єктів господарювання в умовах високої динаміки розвитку споживчих потреб безпосередньо залежить від того, наскільки правильно вони ідентифікували напрями і темпи розвитку цих потреб і наскільки чітко зрозуміли особливості сприйняття цільовими аудиторіями продуктів чи послуг, що виступають засобами задоволення цих потреб. Ці питання

належать до сфери відповідальності функції маркетингу, а відповідь на них об'єктивується у рішеннях, що складають зміст маркетингових стратегій.

Серед великої множини визначень сутності дефініції «маркетингова стратегія», які подають у своїх дослідженнях сучасні науковці (наприклад, [13-18], тим чи іншим чином доповнюючи її основний зміст, окреслений Ф.Котлером, на наш погляд, заслуговує уваги визначення Д.Хассі – «діяльність, сутність якої в тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб» [18]. У цьому визначенні підкреслюється саме стратегічний характер функції маркетингу – «майбутні ринки» та «ідентифікація ще не відомих ринкових потреб», хоча в поточній діяльності теж бачимо відголос стратегічного бачення – бо без збереження достатньої місткості ринку складно забезпечити прибутковість у задоволенні уже виявлених ринкових потреб. Саме таке поєднання стратегічних цілей і поточних рішень, що дають змогу їх реалізації, властиве усім функціональним стратегіям [19; 20].

Отже, формування та реалізація маркетингових стратегій дає змогу продуцентам товарів і послуг визначити «які стратегічні простори можуть бути освоєні підприємством і яким чином це завдання можна виконати» [16]. Тобто – врахувати потреби своїх клієнтів, розуміти їх вимоги чи запити до споживчих характеристик ринкових продуктів і бути проактивними у роботі з ринком. Для організацій, що працюють у сфері послуг, це надзвичайно важливо – адже їх діяльність націлена на те, щоб задовольнити індивідуалізовані потреби споживача. І навіть – «максимізувати задоволення потреби, що виникла» [2]. І якщо перше досягається технологічним змістом самої послуги, то «максимізація задоволення» значною мірою відбувається через сприйняття клієнта. Тобто, визначається врахуванням його емоційного стану при отриманні послуги, її когнітивного-ціннісного обрамлення, яке містить і елементи зовнішньої оцінки ринкових позицій надавача послуги у контактному середовищі клієнта. Тому «практика маркетингового супроводу діяльності переважної більшості організацій, що працюють на конкурентних засадах ґрунтується на тому, щоб сформувати у потенційних споживачів (цільової аудиторії) позитивний образ товару чи фірми, які стають предметами економічного обміну чи учасниками економічних відносин» [11].

Відтак, беручи до уваги виділені вище основні акценти у визначенні функціонального призначення маркетингової стратегії, можна стверджувати, що вона має забезпечувати:

- підвищення позитивної пізнаваності компанії – це дає змогу їй утвердитись на вже існуючих сегментах ринку і збільшити свою присутність на ньому через захоплення інтересу нових цільових аудиторій;
- збільшення економічної результативності бізнесу (через зростання обсягів реалізації від надання послуг) – завдяки релевантному для цільових аудиторій способу позиціонування послуг і обґрунтованим формам та методам стимулювання їх реалізації;
- підвищення конкурентоспроможності бізнесу – за рахунок: а) своєчасного виявлення змін у споживчих перевагах і розроблення проактивних заходів для оперативного відгуку на них новими ціннісними пропозиціями для цільових аудиторій; ці заходи можуть також стосуватися і ребрендингу – для посилення іміджевого сприйняття послуг компанії (наприклад, «Нова пошта» змінила назву на NOVA, підкреслюючи тим самим розширення спектру своїх послуг і їх сучасне технологічне наповнення); б) кращої ідентифікації тих запитів споживачів, що формують позитивний резонанс у сприйнятті ними якості чи способу надання послуг компанії; в) використання новітніх технологій роботи з ринком.

Особливо важливо враховувати останню опцію при виборі засобів формування маркетингової стратегії – зважаючи на те, що на поведінку споживачів (і їх вибір) в XXI столітті надзвичайно сильно впливають успіхи в розробленні інформаційних технологій. Вони значно прискорюють процеси аналізу ринкових пропозицій – як через соціальні мережі, так і через інформаційні платформи маркет-плейсів. Для сфери послуг, яка носить здебільшого індивідуалізований характер і має локальну прив'язку до клієнтів, соціальні мережі відіграють значно більшу роль, ніж маркет-плейси – і це має враховуватись для формування релевантного маркетингового інструментарію.

Зокрема, корисними для сфери сервісу можуть бути такі інноваційні технології [21-24]:

- використання штучного інтелекту (AI) та великих чисел для вирішення завдань стратегічного маркетингу – сегментування (наприклад, для визначення нових моделей уподобань клієнтів, аналітики модних трендів в розрізі цільових груп споживачів), таргетування (використання мислення AI для рекомендації найкращих цільових сегментів ринків), позиціонування ціннісних пропозицій (використання відчуття AI для формування ідеї позиціонування на конкретному сегменті ринку, створення рекламного сценарію; відстеження бренду за допомогою текстового аналізу);
- впровадження доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) у сфері обслуговування (наприклад, за допомогою віртуальних екскурсійних турів по музеях, природних екосистемах або архітектурних пам'ятках можна підвищити інтерес до їх відвідування, позиціонуючи їх у складі певних туристичних продуктів;
- застосування інтернет-речей (IoT) для покращення обслуговування (розумні системи бронювання, автоматичне налаштування послуг сповіщення тощо). Наприклад, використання сенсорів та взаємопов'язаних пристроїв дає змогу відстежувати в реальному часі місцезнаходження товарів, що підвищує ефективність та безпеку логістичних процесів;

Для масштабування бізнесу, переведення його в інший організаційний формат (з локального у регіональний чи глобальний) можна використовувати:

- концепцію «експоненціальних організацій» (*ExO*), де компанії масштабуються через використання цифрових технологій;
- упровадження клієнтоорієнтованих бізнес-моделей (наприклад, у сфері охорони здоров'я AI-дієта персоналізує алгоритм дієти для кожного споживача; у сфері навчання формує індивідуальні освітні програми під професійні запити клієнта).

Використання сучасних інформаційних продуктів стає все більшою необхідністю для усіх суб'єктів економічної діяльності, оскільки вони дають змогу значно збільшити продуктивність різних елементів бізнес-процесів, звільнити їх від помилок, зумовлених людською діяльністю. У табл.1. наведено рейтинг використання найбільш поширених інноваційних технологій, який складено за результатами контент-аналізу наукових джерел.

Таблиця 1

Рейтинг використання інноваційних цифрових технологій в маркетингу

Рейтинг	Технологія	Рівень впровадження	Пояснення / Тренди
1	Big Data та аналітика	Дуже високий	Майже всі великі компанії аналізують великі обсяги даних для прийняття рішень
2	Штучний інтелект (AI)	Дуже високий	AI інтегровано у персоналізацію, підтримку клієнтів, прогнозування, рекламу
3	Машинне навчання (ML)	Високий	Використовується для предиктивної аналітики, оцінки поведінки споживачів, рекомендацій
4	Програма-реклама	Високий	Автоматизація купівлі реклами — норма у великих digital-кампаніях
5	CRM-системи та омніканальні платформи	Високий	CRM — основа взаємодії з клієнтами у більшості B2C і B2B-бізнесів
6	Генеративні моделі (GPT, DALL·E)	Середній, тенденція до зростання	Стрімке зростання популярності в контент-маркетингу та автоматизації створення креативів
7	Чат-боти та голосові помічники	Середній	Масово впроваджуються в e-commerce, готелях, банківській сфері для спрощення комунікацій з клієнтами
8	Нейромаркетинг	Низький, тенденція до розвитку	Використовується вибірково в брендингу, тестуванні реклами; потребує дорогих досліджень
9	AR/VR технології	Низький, тренд лише формується	Використання у нішах (наприклад, мода, туризм, готелі), але зростає в e-commerce.
10	Інтернет речей (IoT)	Низький, є тенденція до зростання до середнього рівня	Ширше застосовується в агробізнесі, логістиці, промисловості; менш активно в маркетингу

Джерело: сформовано за [21-24]

Загалом, аналіз показує, що технологічно-цифрову основу сучасної маркетингової аналітики та персоналізації складають Big Data, штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML). Їх використання забезпечує високу достовірність прогнозів ринкових запитів цільових аудиторій і дає змогу сформулювати сценарій рекламної кампанії для виведення продукту на ринок (його позиціонування) з раціональною диференціацією в розрізі структури цільових аудиторій і місткості відповідних сегментів ринку. А також – вносити корективи у роботу з цільовими аудиторіями в розрізі життєвого циклу продукту. Для сфери послуг важливо реалізувати достатній рівень персоналізації у роботі з клієнтами, що також досягається засобами машинного навчання.

Програма-реклама, CRM-системи та омніканальні платформи теж стали доволі популярними маркетинговими інструментами, даючи змогу брендам досягати більш точного таргетингу та оптимізації. Програма-реклама набуває все більшої популярності в середовищі інфлюенсерів (в контекстній рекламі), забезпечуючи аналіз їх медіа-контексту для ефективного розміщення реклами, яка має органічно влітатися в основну ідею подкасту інфлюенсерів (блогерів). Прогнозується, що програматична реклама уже в наступні кілька років стане однією із найбільш затребуваних технологій в маркетингу, а витрати на неї до 2028 року досягнуть \$779 мільярдів дол [24].

Набувають також популярності (з тенденцією до сталого зростання) генеративні моделі (GPT, DALL·E та ін.), особливо для креативного проектування маркетингового контенту. За ними майбутнє, оскільки моделі знаходять застосування в усіх можливих сферах людської діяльності. Що ж стосується AR/VR та нейромаркетингу — ці технології є дуже перспективними у сфері маркетингу, але ще не стали мейнстрімом через те, що потребують значних витрат для проведення релевантних досліджень. Використовуються переважно великими компаніями для популяризації та персоналізації нішевих видів послуг (в готелях, моді, туризмі тощо). IoT у стратегічному маркетингу послуг майже не застосовується, його технології більшою мірою стосуються операційної системи обслуговування клієнтів.

Очевидно, що застосування тих чи інших технологій залежить від типу маркетингової стратегії, яка формується співвідносно стратегічних цілей бізнесу в контексті обраної конкурентної стратегії. Приклади такого вибору для готельного бізнесу наведено в табл.2.

Таблиця 2

Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій у готельному бізнесі

Основний акцент маркетингової стратегії	Мета	Інноваційні технології	Приклади застосування в готельному бізнесі
Персоналізація	Індивідуалізація пропозицій, підвищення конверсій	- Штучний інтелект (AI) - Big Data - Машинне навчання (ML) - Програма-тикл-реклама	Персоналізовані пропозиції номерів на основі історії бронювання Динамічне ціноутворення
Залучення (Engagement Strategy)	Побудова емоційного зв'язку, утримання уваги	- AR/VR (доповнена/віртуальна реальність) - Нейромаркетинг - Чат-боти, голосові помічники	VR-тури по готелю або курорту перед бронюванням Чат-бот для бронювання і комунікації
Контент-маркетинг	Залучення ЦА через цінний та релевантний контент	- Генеративні моделі (GPT, DALL·E) - AI-аналітика - Нейромаркетинг	Генерація статей у блозі про подорожі Відео з емоційною подачею атмосфери готелю
Оmnіканальна стратегія (Omnichannel)	Узгоджена взаємодія з клієнтом на різних каналах	- CRM-платформи (HubSpot, Salesforce) - AI для рекомендацій - IoT для моніторингу поведінки	Єдина система для обробки бронювань з сайту, Booking.com і соцмереж Розумні кімнати з IoT
Цифрова рекламна стратегія	Охоплення аудиторії через ефективні цифрові канали	- Програма-тикл-реклама (RTB) - AI для оптимізації ставок - Big Data для таргетингу	Реклама на основі геолокації для мандрівників Ремаркетинг у Google та соцмережах
Аналітика та оптимізація	Прийняття рішень на основі даних, підвищення ефективності	- Big Data - Машинне навчання (ML) - AI-аналітика (A/B тестування, прогнозування результатів)	Аналіз даних про завантаженість готелів, сезонність, відгуки Прогнозування попиту
Продуктова інноваційна стратегія	Розробка нових рішень та вдосконалення продукту	- Інтернет речей (IoT) - AR/VR для демонстрації - Нейромаркетинг для тестування UX	Впровадження «розумних номерів» з клімат-контролем Тестування нових послуг через VR

Джерело: сформовано за [21-25]

Отже, залежно від того, які маркетингові цілі визначаються конкурентною стратегією підприємства, менеджмент обирає ту маркетингову стратегію, основні складові якої зосереджують увагу на ключових аспектах розвитку бізнесу чи зміцнення його позицій на існуючих сегментах ринку. Відмітною ознакою розвитку бізнесу в сфері послуг є доволі високий рівень персоналізації у роботі з цільовою аудиторією. Це потребує кваліфікованого формування маркетингової стратегії для реалізації завдань сегментування, таргетування ринку і позиціонування на ньому ціннісних пропозицій у вигляді послуг. Їх зміст і якість мають якнайповніше відповідати запитам споживача – це є необхідною умовою проактивності, який забезпечує конкурентоспроможність бізнесу в сфері послуг. Така проактивність досягається застосуванням інноваційних цифрових технологій, які можуть вирішувати багато різних завдань, пов'язаних із значними масивами даних. Важливо використовувати їх з максимальною ефективністю в кожному ринковому контексті.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження зроблено висновок, що маркетингова стратегія має забезпечувати зростання пізнаваності компанії (для збільшення її присутності на ринку) і підвищення економічної результативності бізнесу – завдяки релевантному для цільових аудиторій способу позиціонування послуг і обґрунтованим формам та методам стимулювання їх реалізації. За високої мінливості споживчих потреб маркетингова стратегія має опиратись на технології, що забезпечуватимуть проактивність продуцента послуги у роботі з цільовими групами споживачів. Така проактивність досягається застосуванням інноваційних цифрових технологій, які можуть вирішувати багато різних завдань, пов'язаних із значними масивами даних. Важливо використовувати їх з максимальною ефективністю в кожному ринковому контексті. Охарактеризовано найбільш поширені інноваційні цифрові технології, що використовуються у сфері маркетингу з виділенням тих, що є ефективними для реалізації завдань стратегічного маркетингу. Застосування тих чи інших технологій залежить від типу маркетингової стратегії, яка формується співвідносно стратегічних цілей конкретного бізнесу в контексті обраної конкурентної стратегії. Наведено приклади і аргументовано доцільність такого вибору для готельного бізнесу. Наступним етапом досліджень має бути оцінка впливу інноваційних цифрових технологій на конкурентоспроможність бізнес-процесів таких підприємств з виділенням тих їх складових, що є ключовими у формуванні споживчої цінності їх ринкових пропозицій.

Література

1. Grönroos, C. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. No. 1. P. 5-20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
2. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С.188-192.
3. Косіченко І.І. Генеза сервісної економіки: головний тренд постіндустріального суспільства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48–1. С. 29–35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>
4. Стадник В. В. Мельничук Н. І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. С.108-111.
5. Котлер Ф., Армстронг Г. *Основи маркетингу*. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
6. Буга Н. Ю., Пелехаський Д. О. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1654>
7. Лужаниця Н. Д., Костинець Ю. В. Використання сучасних інформаційних комп'ютерних технологій як головна умова прийняття ефективних маркетингових рішень. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 11 (233). С. 81–87
8. Носань Н., Кладова О. Продакт-плейсмент як сучасний прийом маркетингу. *Вісник науки та освіти*. № 3(3), 2022. С. 286-294.
9. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
10. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. № 1 (87). С. 29–34. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5>
11. Stadnyk V., Krasovska G., Holovchuk Y. Marketing dominant in models of entrepreneurial structures innovative potential development for competitive business strategy realization. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2021. № 1. С. 30-41. <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-1-4>
12. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. No 1(48). С. 201–205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>
13. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232
14. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 11-18.
15. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № (46). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957>
16. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
17. Гризовська Л.О., Стадник В.В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2020 Випуск 54. Ч. 1. С.97-113. <https://doi.org/10.32843/bses.54-15>
18. Hussey.D. E. *Strategy and planning: A manager's guide*. New York : Wiley, 1999. 289 p.
19. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117.
20. Стадник В.В., Йохна М.А. *Менеджмент*. Київ: Академвидав, 2010. 472 с.
21. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
22. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
23. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. (2025) Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias. *Big Data and Cognitive Computing*, 9 (2). art 40. doi:[10.3390/bdcc9020040](https://doi.org/10.3390/bdcc9020040)
24. The Future of Programmatic Advertising: 5 Biggest Trends to Know About in 2024. URL: https://www.bannerflow.com/blog/programmatic-advertising-5-trends-2024?utm_source (дата звернення 15.03.2025).
25. Стадник В.В., Хрущ Н.А. & Йохна В.М. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем. Кам'янець-Подільський: ФОП «Друкарня «Рута». 2023. 298 с.

References

1. Grönroos, C. From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*. 1994. Vol. 5. No. 1. R. 5-20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
2. Morhulets O. B. Dialektychnyi zviyazok servislohii ta servis-menedzhmentu. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. 2011. № 3. S.188-192.
3. Kosichenko I.I. Heneza servisnoi ekonomiky: holovnyi trend postindustrialnogo suspilstva. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2019. № 48–1. S. 29–35. <https://doi.org/10.32843/bses.48-5>
4. Stadnyk V. V. Melnychuk N. I. Vplyv heterohennosti na osoblyvosti orhanizatsiinoi vzaiemodii u biznes-modeliakh industrii hostynnosti. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2015. № 6. S.108-111.
5. Kotler F., Armstronh H. Osnovy marketynhu. Kyiv : Naukovyi svit, 2023. 880 s.
6. Buha N. Yu., Pelekhatskyi D. O. Perspektyvy vykorystannia innovatsiynykh tekhnolohii v marketynhovii diialnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1654>
7. Luzhanytsia N. D., Kostynets Yu. V. Vykorystannia suchasnykh informatsiynykh kompiuternykh tekhnolohii yak holovna umova pryiniattia efektyvnykh marketynhovykh rishen. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2020. № 11 (233). S. 81–87
8. Nosan N., Kladova O. Produkt-plesment yak suchasnyi pryiom marketynhu. *Visnyk nauky ta osvity*. № 3(3), 2022. S. 286-294.
9. Popko O., Filatov V. Personalizatsiia v suchasnomu marketynhu ta yii vplyv na loialnist kliientiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>
10. Serhiienko O. Novi marketynhovi tekhnolohii prosuvannia tovaru. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2021. № 1 (87). S. 29–34. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5>
11. Stadnyk V., Krasovska G., Holovchuk Y. Marketing dominant in models of entrepreneurial structures innovative potential development for competitive business strategy realization. *Modeling the development of the economic systems*. 2021. № 1. S. 30-41. <https://doi.org/10.31891/mdes/2021-1-4>
12. Terekhov D. Upravlinnia onlain-reputatsiieiu pidpriemstva z vykorystanniam suchasnykh instrumentiv kontent-marketynhu. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2024. No 1(48). S. 201–205. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>
13. Stadnyk V.V., Holovchuk Yu.O. Upravlinnia innovatsiiami na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpriemstva: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi : TOV «Drukarnia «Ruta». 2020. 232
14. Bahorka M. O., Kadyrus I. H., Kravets O. V. Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2021. № 36. S. 11-18.
15. Kniazieva T., Kazanska O. Marketynhova stratehiia: vyklyky ta mozhlyvosti v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № (46). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957>
16. Melnyk D. L. Marketynhova stratehiia pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 2009. № 3. T. 1. S. 213–219.
17. Hryzovska L.O., Stadnyk V.V. Metody y instrumenty informatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv industrii turyzmu. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020 Vypusk 54. Ch. 1. S.97-113. <https://doi.org/10.32843/bses.54-15>
18. Hussey.D. E. Strategy and planning: A manager's guide. New York : Wiley, 1999. 289 r.
19. Yokhna V.M., Riasnykh Ye.H. Innovatsiini tekhnolohii finansovoho menedzhmentu ta yikh rol u obgruntuvanni ta realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2010. № 3, t.3. S. 113–117.
20. Stadnyk V.V., Yokhna M.A. Menedzhment [Management]. Kyiv: Akademvydav, 2010. 472 s.
21. Athaide G.A., Jeon J., Raj S.P., Sivakumar K., Xiong G. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
22. Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2020). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
23. Reed C., Wynn M. G., Bown, G. R. (2025) Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias. *Big Data and Cognitive Computing*, 9 (2). art 40. doi:10.3390/bdcc9020040
24. The Future of Programmatic Advertising: 5 Biggest Trends to Know About in 2024. URL: [https://www.bannerflow.com/blog/programmatic-advertising-5-trends-2024?utm_source=\(data+zvernennia+15.03.2025\)](https://www.bannerflow.com/blog/programmatic-advertising-5-trends-2024?utm_source=(data+zvernennia+15.03.2025))
25. Stadnyk V.V., Khrushch N.A. & Yokhna V.M. Teoriia i metodolohiia upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system. Kamianets-Podilskyi: FOP «Drukarnia «Ruta». 2023. 298 s.

УДК 338.48
 JEL classification: L83; Z32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(25\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(25))

ТУРИСТИЧНА СФЕРА, ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ ТА ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ: ТРАКТУВАННЯ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОНЯТЬ

БОНДАРЕНКО Юлія

кандидат економічних наук
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-2362-7629>
yulia.h.bondarenko@lpnu.ua

КУЛИНЯК Ігор

кандидат економічних наук, доцент
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-8135-4614>
ihor.y.kulyniak@lpnu.ua

СОРОКОВИЙ Павло

доктор філософії
 Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-7971-9899>
pavlo.m.sorokovyi@lpnu.ua

У статті досліджено зміст та взаємозв'язок понять «туристична сфера», «туристична індустрія» та «туристична галузь». Визначено їхні основні характеристики та проаналізовано особливості трактування в науковій літературі та нормативно-правових документах. Актуальність дослідження зумовлена відсутністю єдиного підходу до визначення цих понять, що створює труднощі в наукових дослідженнях, державному регулюванні та статистичному обліку туристичної діяльності. Розглянуто основні наукові підходи до визначення туризму та запропоновано розглядати його як комплексне поняття, яке включає не лише особу-відвідувача, але й суб'єктів господарювання, які створюють умови для комфортного відпочинку та державу, яка формує привабливі умови для підприємств туристичної сфери, а ті в свою чергу, створюють затишні умови для відвідувачів для відновлення їх психо-емоційних та фізичних сил. Встановлено, що туристична сфера – це середовище формування державної політики, де визначаються правові, організаційні та соціально-економічні засади функціонування суб'єктів господарювання туристичної та інших видів економічної діяльності, які в консолідації з туристичними ресурсами та інфраструктурою створюють туристичний продукт, сприяючи ефективному збереженню і розвитку історико-культурного потенціалу держави, захисту довкілля, підвищенню рівня інноваційності національної економіки, впливаючи на гармонізацію міжнародних відносин. Натомість туристична індустрія більше зорієнтована на туристичні та суміжні з ними організації в гармонії та синтезі з природним середовищем, матеріальними та нематеріальними пам'ятками культури та історичною спадщиною народу. Що ж до туристичної галузі – це сукупність діючих суб'єктів господарювання, які безпосередньо впливають та забезпечують розвиток суміжних галузей економіки та розвитку туристичної сфери. Візуалізовано взаємозв'язок між туристичною сферою, туристичною індустрією та туристичною галуззю у процесі формування комплексного туристичного продукту. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення термінологічної бази туризму, розроблення стратегій розвитку туристичного сектору та формування ефективної системи управління туристичною діяльністю.

Ключові слова: туризм, туристична діяльність, туристична сфера, туристична індустрія, туристична галузь, туристичний сектор, туристичний продукт.

TOURISM SPHERE, TOURISM INDUSTRY, AND TOURISM BRANCH: INTERPRETATION AND INTERRELATION OF CONCEPTS

BONDARENKO Yuliya, KULYNIYAK Ihor, SOROKOVYI Pavlo

Lviv Polytechnic National University

The article examines the content and relationship of “tourism sphere”, “tourism industry”, and “tourism branch” concepts. Their main characteristics are determined and the peculiarities of interpretation in scientific literature and regulatory documents are analyzed. The relevance of the study is due to the lack of a single approach to defining these concepts, which creates difficulties in scientific research, state regulation and statistical accounting of tourism activities. The main scientific approaches to defining tourism are considered and it is proposed to consider it as a complex concept that includes not only the individual visitor, but also enterprises that create conditions for comfortable recreation and the state that creates attractive conditions for enterprises in the tourism sector, and they, in turn, create comfortable conditions for visitors to restore their psycho-emotional and physical strength. It has been established that the tourism sphere is an environment for the formation of state policy, where the legal, organizational and socio-economic principles of the functioning of tourism and other types of economic activities business entities are determined, which, in consolidation with tourism resources, create a tourism product, contributing to the effective preservation and development of the historical and cultural potential of the state, environmental protection, increasing the level of national economy innovation, influencing the harmonization of international relations. In contrast, the tourism industry is more focused on tourism and related organizations in harmony and synthesis with the natural environment, man-made and non-man-made cultural monuments and the heritage of the people. As for the tourism branch, it is a set of operating business entities that

directly influence and ensure the intensive development of related sectors of the economy and the development of the tourism sector infrastructure. The mechanism of the relationship between tourism sphere, tourism industry, and tourism branch in the process of forming a complex tourism product is visualized. The results of the study can be used to improve the terminological base of tourism, develop strategies for the development of the tourism sector, and form an effective system for managing tourism activities.

Keywords: tourism, tourist activity, tourism sphere, tourism industry, tourism branch, tourism sector, tourism product.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Туризм є однією з найдинамічніших сфер світової економіки, яка впливає на розвиток різних галузей господарства, сприяє створенню робочих місць та зростанню ВВП. Туристична діяльність стимулює розвиток транспортної, готельно-ресторанної, розважальної та культурної сфер, сприяє залученню інвестицій і підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Водночас, ефективне управління туристичним сектором вимагає чіткого розмежування основних понять, які використовуються в наукових дослідженнях, державному регулюванні та бізнес-процесах. Незважаючи на широку популярність термінів «туристична сфера», «туристична індустрія» та «туристична галузь», їхні визначення нерідко відрізняються залежно від контексту використання, що ускладнює аналітичні дослідження, статистичний облік та розробку стратегій розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика визначення та взаємозв'язку понять «туристична сфера» (Н. В. Білецька [1], А. О. Вольська, В. С. Дудченко [2]), «туристична індустрія» (К. М. Рудницька [3], І. В. Єрко [4]) та «туристична галузь» (О. М. Корнієнко, Т. С. Кукліна, М. О. Біленко [5], Н. І. Гомольська, Ю. В. Тимчишин-Чемерис [6]) активно розглядається в науковій літературі, проте досі не існує єдиного підходу до їх трактування.

Численні дослідження, зокрема роботи таких авторів, як О. Г. Підвальна, С. І. Богуславська [7], Ю. О. Юхновська [8], присвячені аналізу економічного впливу туризму на розвиток регіонів та національних економік. У цих дослідженнях основна увага приділяється структурі туристичної галузі та її взаємодії з іншими секторами економіки. Дослідження міжнародних організацій, таких як Всесвітня туристична організація (UNWTO) та Організація економічного співробітництва і розвитку (OECD), акцентують увагу на необхідності гармонізації термінології для ефективного аналізу і статистичного обліку в туристичному секторі. Вони пропонують концептуальні підходи до визначення туристичної індустрії як частини загальної економічної системи, що має значний мультиплікативний ефект на суміжні галузі.

Разом із тим, ряд дослідників, серед яких О. О. Ахмедова [9], С. В. Василюк, І. А. Франів [10] та інші наголошують на необхідності чіткого розмежування понять «туристична індустрія» та «туристична галузь», оскільки перше поняття охоплює підприємства, що безпосередньо створюють туристичні продукти та послуги, тоді як друге – ширшу сукупність економічних процесів, пов'язаних із туризмом.

Аналіз нормативно-правових документів свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення туристичної індустрії та галузі. У законодавстві України термін «туристична індустрія» використовується переважно для позначення підприємств, що забезпечують туристичні послуги, однак не має чіткого визначення, що створює правову невизначеність.

Незважаючи на наявні дослідження, досі відсутній єдиний науково обґрунтований підхід до класифікації та взаємозв'язку зазначених понять. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на систематизацію термінології та уточнення меж туристичної сфери та її складових.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

У сучасних умовах глобалізації та зростаючого інтересу до подорожей туристична діяльність відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країн. Проте термінологічна невизначеність понять «туристична сфера», «туристична індустрія» та «туристична галузь» створює труднощі як у теоретичних дослідженнях, так і в практичному управлінні туристичним сектором. У науковій літературі та нормативно-правових актах ці поняття нерідко вживаються як синоніми або трактуються по-різному, що ускладнює аналіз та розроблення стратегій розвитку туризму. Відсутність чіткого розмежування між цими категоріями може призводити до методологічних суперечностей, неузгодженості статистичних даних та труднощів у формуванні ефективної політики регулювання галузі. У зв'язку з цим виникає необхідність уточнення змісту зазначених понять, визначення їхніх характеристик і взаємозв'язку, що сприятиме формуванню єдиного підходу до вивчення та розвитку туристичного сектору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є уточнення понять «туристична сфера», «туристична індустрія» та «туристична галузь», визначення їхніх характеристик та встановлення взаємозв'язку між ними. Завданнями статті є з'ясувати та узгодити між собою понятійно-категоріальний апарат шляхом аналізу та синтезу наукового тлумачення та правового змісту понять. Це дозволить запропонувати рекомендації до ведення державної політики щодо туризму та поглянути під іншим кутом на стратегію розвитку українського туризму в контексті економічної моделі розвитку та геополітичних процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Туризм як сектор економіки вже досліджений багатьма науковцями та доведено, що це прибуткова частина продуманої економічної моделі у багатьох країнах світу, яка підвищує рівень розвитку економічної, політичної, соціальної, екологічної свідомості в державі, сприяє зростанню обсягу інвестицій, створює додаткові робочі місця, чим забезпечує зростання зайнятості та сприяє зростанню рівня життя, добробуту її населення, спонукає та прискорює розвиток економічного потенціалу через діяльність суміжних галузей, виконує інтеграційну функцію глобального масштабу тощо [11]. Однак, як спокусливо та перспективно не було б впровадження в економічну модель розвитку держави розвитку туристичної галузі, необхідно, в першу чергу, проаналізувати економічний потенціал держави та її регіонів, зокрема, лише дослідження дозволить виявити достатні ресурси для ведення активної туристичної діяльності і перетворить їх у перспективні можливості, використовуючи узгоджені між собою стратегію та економічні процеси загалом.

Україна як суверенна держава є достатньо юною порівняно з такими державами як США, Великобританія, Франція та інші. Однак, незалежність тривалістю 34 роки відноситься лише до створення і прагнення впровадити успішну економічну модель розвитку, а не до її столітньої історії, культури, традицій, розвитку мистецтва на її території, незламного генетичного коду українців тощо. На думку авторів, саме перші двадцять років, були роками усвідомлення та становлення себе як окремої нації, спроб і помилок у побудові ринкової економіки та політичного устрою. Наступні чотири роки пройшли під егідою нерозуміння, що пішло не так, і як з тим змиритися, чи боротися. Останні десять років – це роки змін у свідомості кожного громадянина України, у політичному устрої, де зрештою попрощалися з комуністичними устоями, російським шовінізмом і обрали Європейський вектор розвитку, пройшли економічні реформи та на сьогодні в процесі повномасштабного російського вторгнення і відстоювання свого суверенітету і територіальної цілісності. Отож, перешкод на шляху розвитку туристичної сфери в Україні є достатньо, але й перспектив є чимало.

Важливим є проаналізувати бачення українських та закордонних науковців та їх підхід до розуміння туризму, туристичної діяльності, туристичної сфери тощо. Якщо розглянути закордонні видання і авторів, які досліджували туризм як явище, то побачимо, що на сайті Всесвітньої туристичної організації [12] термін «туризм» подається як соціальне, культурне та економічне явище, яке передбачає переміщення людей до країн або місць за межами їх звичного середовища з особистими чи діловими/професійними цілями. Цих людей називають відвідувачами (вони можуть бути як туристами, так і екскурсантами; резидентами чи нерезидентами), і туризм пов'язаний з їх відпочинковою діяльністю, з якою пов'язані витрати на туризм. Також цікаве бачення поняття туризм у Джона Волтона [13]. Туризм – дія та процес проведення часу поза домом у пошуках відпочинку, релаксації та задоволення з використанням комерційного надання послуг. Науковці Celia Rafael та Júlia Fonseca [14] в туризмі вбачають ведення економічної та соціальної діяльності, яка передбачає переміщення людей з одного місця в інше з метою пізнання нових місць, культури, ландшафтів, традицій, гастрономії та іншого досвіду; сукупність видів діяльності, що здійснюються людьми добровільно та тимчасово в місцях за межами їх звичного середовища. На прикладі досліджень терміну туризму грузинською науковицею Nino Bochorishvili [15] бачимо, що туризм розглядається як вільне, добровільне, тимчасове переміщення людей за межі місця проживання для відпочинку, оздоровлення, задоволення культурних та освітніх інтересів, особистих, ділових та/або професійних цілей, не пов'язане з оплачуваною діяльністю в країні або місці призначення.

Законодавство України [16] трактує туризм як тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає. Дане визначення є однобоким і акцентує увагу саме на особі відпочивальника та його можливостях і правах у разі виникнення потреби відпочити. Однак, автори вважають, що це комплексне поняття і включає не лише особу-відвідувача, але й суб'єктів господарювання, які створюють умови для комфортного відпочинку та державу, яка створює привабливі умови для підприємств туристичної сфери, а ті в свою чергу, створюють затишні умови для відвідувачів для відновлення їх психо-емоційних та фізичних сил. Виходячи з цього, автори вбачають розширити розуміння поняття туризм і наголосити ще на економічній складовій цього поняття, тобто на організаціях, які створюють туристичний продукт і реалізують його відвідувачам, і законах, які забезпечують привабливі умови для створення і діяльності підприємств у сфері туризму. З цього випливає, що туризм можна визначити як процес, що охоплює послідовність дій: від виникнення потреби чи задуму людини (наприклад, відпочинок, оздоровлення, професійна чи ділова поїздка)

до її реалізації, яка забезпечує комфортність, безпеку, задоволення, оздоровлення, нові враження чи релаксацію – це зі сторони особи-відвідувача.

Також необхідно розглянути туризм зі сторони суб'єктів туристичної діяльності, де безпосередньо створюється і налагоджується система забезпечення повноти реалізації потреби-задуму туриста, оберігаючи його від труднощів, тобто створюється продукт-послуга, яка буде відповідати бажанню особи з одночасним її захистом від незручностей, певних небезпек тощо. Таким чином, створений туристичний продукт буде носити комерційний характер, оскільки створюється під дану потребу-задум особи і в сукупності приносить економічну вигоду для суб'єктів, які реалізують бажання-потребу відвідувача. Однак не можна недооцінювати роль держави, державних та місцевих органів влади, які використовуючи законодавчий інструментарій та різні механізми, створюють привабливе середовище розвитку і діяльності підприємств.

З даного аналізу випливає, що туризм – це комплексний процес, який підпорядкований і контрольований державними та місцевими органами влади та організований суб'єктами туристичної діяльності та суміжними до цієї діяльності організаціями, який забезпечує особі безпечний тимчасовий виїзд з місця проживання, одночасно задовольняючи її потребу-задум в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає. З визначення ми бачимо, що саме суб'єкти туристичної діяльності забезпечують весь процес від створення до реалізації туристичного продукту особам, у яких є потреба у певній відпочинковій діяльності, і яка спрямована на виїзд з тимчасового місця проживання та отримання від цього процесу задоволення потреб, захист, впевненість з одного боку, а з другого діяльність самих суб'єктів, яким держава формує привабливі умови для діяльності та розвитку. Це означає, що особи, у яких з'явився задум і потреба у відпочинку (рушійні, мотивуючі сили), і вони бажають цю потребу задовольнити, стають перед дилемою: обрати зрозумілий та легкий шлях, на якому представлено туристичними підприємства всі можливі форми відпочинку з визначеним рівнем комфортності та різною ціною політикою або особа самостійно організовує свій туристичний маршрут, без посередників (туроператорів, турагентів) і, ймовірно, це буде дешевший тур, однак це складніший шлях, де ризики є значно вищими (обман, крадіжки тощо), а потреба звернутися до підприємств, які забезпечать їй проживання, харчування, надасть транспортні послуги, культурний чи інший маршрут відпочинку попри все залишається. Як результат, потреба-задум особи, яка бажає відпочити, створює попит на інші види економічної діяльності, які створюють враження від відпочинку: позитивні чи негативні. Отож, важливою, а подекуди основною, частиною туризму як процесу є кінцевий результат – враження. Таким чином, для того, щоб з'ясувати, які групи підприємств у сукупності відповідальні за забезпечення відпочивальника позитивними враженнями, необхідно з'ясувати місце і роль туристичної сфери, туристичної індустрії, туристичної галузі, туристичної діяльності в цілісній економічній діяльності держави.

Аналізуючи економічні статті та нормативно-правові документи туристичного спрямування ми зустрічаємося з такими поняттями як туристична сфера, туристична галузь та туристична індустрія. Кожен дослідник дані поняття використовує у своєму контексті та розумінні і часто можна зустріти їх у поєднанні, наприклад: сфера туризму, сфера туристичного бізнесу, туристично-рекреаційна сфера, сфера туристичної індустрії тощо.

Більшість науковців туристичну сферу характеризує як розвиток туризму в цілому (нормативно-правові акти, суб'єкти туристичної діяльності, туристичні потоки, інформаційні механізми, навчання та розвиток персоналу тощо) на рівні національної економіки. Такий підхід частково збігається з розумінням даного терміну Законом України «Про туризм» [16]: регулювання в галузі туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів. У тексті Закону слова «центральный орган виконавчої влади в галузі туризму» в усіх відмінках замінено словами «центральный орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів» у відповідному відмінку згідно із Законом № 1193-VII від 09.04.2014 [17]. Як бачимо галузь туризму прирівнюється до сфери туризму і курортів у розрізі саме повноважень центральних органів виконавчої влади всіх рівнів та визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України. Якщо ж звернутися до Конституції України, то сфера як термін згадується в контексті суспільного життя, національної безпеки та оборони держави, публічно-правових відносин, праці й зайнятості населення, соціального захисту, освіти, науки і культури, охорони природи, екологічної безпеки і природокористування. Також трактування терміну туристична сфера можемо знайти у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [18], де сфера туризму та курортів характеризується як одна з основних галузей, що впливає на загальний стан і тенденції світової економіки і пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей. Також у розпорядженні зазначено, що сфера туризму сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами.

Розглянемо етимологічне походження поняття сфера, яке походить від грец. σφαῖρα і дослівно перекладається як куля. Проте сфера в українській мові є багатозначним словом, котре має декілька перекладів. Найбільш наближеними і характерними до економічної діяльності є трактування сфери як району

дій; межі поширення чого-небудь; сфери впливу на щось; сукупність умов; середовища, в якому що-небудь відбувається. На підтвердження цього трактування ми маємо загальновживані слова, які у всьому світі несуть один зміст і мають один корінь «сфера», до таких слів можна віднести: атмосфера, біосфера, екосфера, ноосфера, соціосфера тощо. До того ж, якщо заглянемо в словник синонімів, то синонімами до слова «сфера» будуть «галузь», «ділянка», «середовище», «оточення», «осередок», «коло» тощо. Основуючись на визначеннях з термінологічних словників бачимо, що сфера є також синонімом до галузі. Для глибшого розуміння розглянемо, як перекладається терміни туристична сфера і туристична галузь на інші мови світу. Так, «туристична сфера» з англійської мови перекладається як *tourism sphere*, *tourism industry*, *tourism sector*, відповідно з німецької – *tourismus industrie*, *tourismus branche*; іспанської – *industria turística*, *sector turístico*; італійської – *industria del turismo*; словенської – *turistična industrija*; румунської – *industria turismului*; польської – *przemysł turystyczny*, *branża turystyczna*. Цікавим є те, що при перекладі на ті ж мови терміну «туристична галузь», ми отримуємо ідентичний варіант, що і у попередньому випадку з терміном «сфера». Можемо зробити висновок, що серед слів-синонімів у всіх мовах, які ми проаналізували, окрім польської, присутній варіант «industry», а у польській з'являється «przemysł», «branża turystyczna», як і в німецькій в переліку присутня «tourismus branche». Це свідчить про те, що процеси глобалізації ще в давні часи мали великий вплив на всі народи, які формувалися на цей час і шукали різні механізми для своєї ідентифікації, збагачуючи тим свою мову, додаючи інші наголоси, інше написання, слова-синоніми тощо, але корінь слова залишався у більшості випадків єдиним. Так і в українській мові, багатогранне відображення даних термінів є ідентичним до багатьох мов світу і для правильного використання яких необхідно чітко розуміти їх суть. Отож, при перекладі з української на перелічені вище мови ми отримаємо, що «туристична сфера» та «туристична галузь» в одному із альтернатив, які запропоновані перекладачем перекладається як «туристична індустрія».

Розглянемо як науковці розуміють та подають значення термінів «туристична галузь» та «туристична індустрія». Вартує уваги бачення терміну «індустрія туризму», яке було сформоване Конференцією ООН з торгівлі і розвитку в 1971 р. Відповідно до неї, індустрія туризму – це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, направлених на створення товарів і послуг для мандрівників [19]. Більш ширше узагальнююче і ґрунтовніше дане поняття окреслив А. Гаврилук [20]. Для нього туристична індустрія – це складова світового господарства, потужний господарський комплекс національних економік, що функціонує у тісному взаємозв'язку з природним середовищем, економічною системою, суспільством у цілому. Однак, найчіткішим і найбільш точним визначенням на думку авторів є погляд науковців О. Мельниченко та Л. Величко [21], де індустрія туризму – це упорядкована система взаємодії представників міжгалузевого господарського комплексу, чия діяльність передбачає створення, збут і споживання туристичного продукту, здатного приносити значний економічний та соціальний ефект для національної економіки за рахунок задоволення специфічних потреб населення у проведенні дозвілля під час подорожі. Отож, туристична індустрія – це поєднання сукупності суб'єктів господарювання туристичної та інших видів економічної діяльності, яка спрямована на створення, збут, споживання туристичного продукту, спроможного приносити високу економічну дохідність, створювати позитивний соціальний ефект для національної економіки за умови запровадження сприятливих можливостей розвитку державними та місцевими органами влади.

Якщо ж розглядати термін «туристична галузь», то вартує спочатку звернутися до Господарського кодексу України (стаття 260. Галузі економіки та їх класифікація) [22], де поняття «галузь» визначено як сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності. Найбільш узагальнені та згруповані види економічної діяльності подані на рівні секцій КВЕД, що дає змогу об'єднати їх в основні галузі економіки, серед яких виділений і туризм. Втім, відомо, що туризм тісно пов'язаний з ключовими секторами національної економіки, зокрема транспортом, зв'язком, роздрібною торгівлею, будівництвом, аграрною сферою та виробництвом споживчих товарів. Внаслідок цього туризм виступає одним із найбільш перспективних напрямів структурної трансформації економіки, оскільки в комплексному туристичному продукті, який представлено на ринку, кожна з галузей має свою частку. Це якраз відрізняє кожен туристичний продукт один від одного. Якщо туристичний пакет розроблений з гастрономічним нахилом, тоді додатково залучаються організації, які представляють різні види кухні чи дегустувальні майданчики, якщо медичний туризм – то окрім основного переліку медичних послуг може бути представлено додатковий список з різноманітними дорогими медичними процедурами, якщо ж діловий туризм – то додатково можна у відпочинкову програму додати елементи екскурсій. Таким чином, туристична галузь – це діючі суб'єкти господарювання, які згруповані за спеціальними агрегаціями у туристичну індустрію та культурно-креативний сектор і виступають каталізатором, який сприяє активному розвитку інших галузей економіки, зокрема прискорює соціально-економічне становлення держави в цілому.

З наведеного аналізу можна зробити висновок, що вітчизняні науковці та нормативно-правові документи туризм найчастіше трактують як галузь або сферу діяльності, частково індустрію, проте закордонні дослідники туризм вбачають як індустрію. Якщо підсумувати вище сказане та за основу взяти нормативно-правові документи, то туристична сфера – це середовище формування державної політики, де визначаються правові, організаційні та соціально-економічні засади функціонування суб'єктів господарювання туристичної та інших видів економічної діяльності, які в консолідації з туристичними ресурсами та інфраструктурою створюють туристичний продукт, сприяючи ефективному збереженню і розвитку історико-культурного

потенціалу держави, захисту довкілля, підвищенню рівня інноваційності національної економіки, впливаючи на гармонізацію міжнародних відносин. Туристична сфера – це середовище, де повинно формуватися і на сьогодні частково формується державна політика на основі інноваційної моделі господарювання, де поєднуються привабливі умови для ефективної діяльності всіх суб'єктів, які є дотичними до виробництва туристичного продукту та важлива увага приділяється збереженню історико-культурної спадщини, традицій, розвитку народних ремесел тощо. Натомість туристична індустрія більше зорієнтована на туристичні та суміжні з ними організації в гармонії та синтезі з природним середовищем, рукотворними і нерукотворними пам'ятками культури та історичною спадщиною народу. Що ж до туристичної галузі – це сукупність діючих суб'єктів господарювання, які безпосередньо впливають та забезпечують інтенсивний розвиток суміжних галузей економіки та розвиток інфраструктури туристичної сфери.

Очевидно, що у туристична сфера, індустрія та галузь – це слова синоніми, які несуть різне смислове навантаження відповідно до покладених на них функцій, однак, основа у них одна і зумовлена сукупністю зав'язків, які переплетені між собою і доповнюють один одного, у світовій літературі не має розділення цих функцій і у переважній більшості вся діяльність у туризмі на офіційному рівні називається туристичною індустрією, хоча також існують слова синоніми.

Механізм взаємозв'язку між туристичною сферою, туристичною індустрією та туристичною галуззю у процесі формування комплексного туристичного продукту представлено на рис. 1.

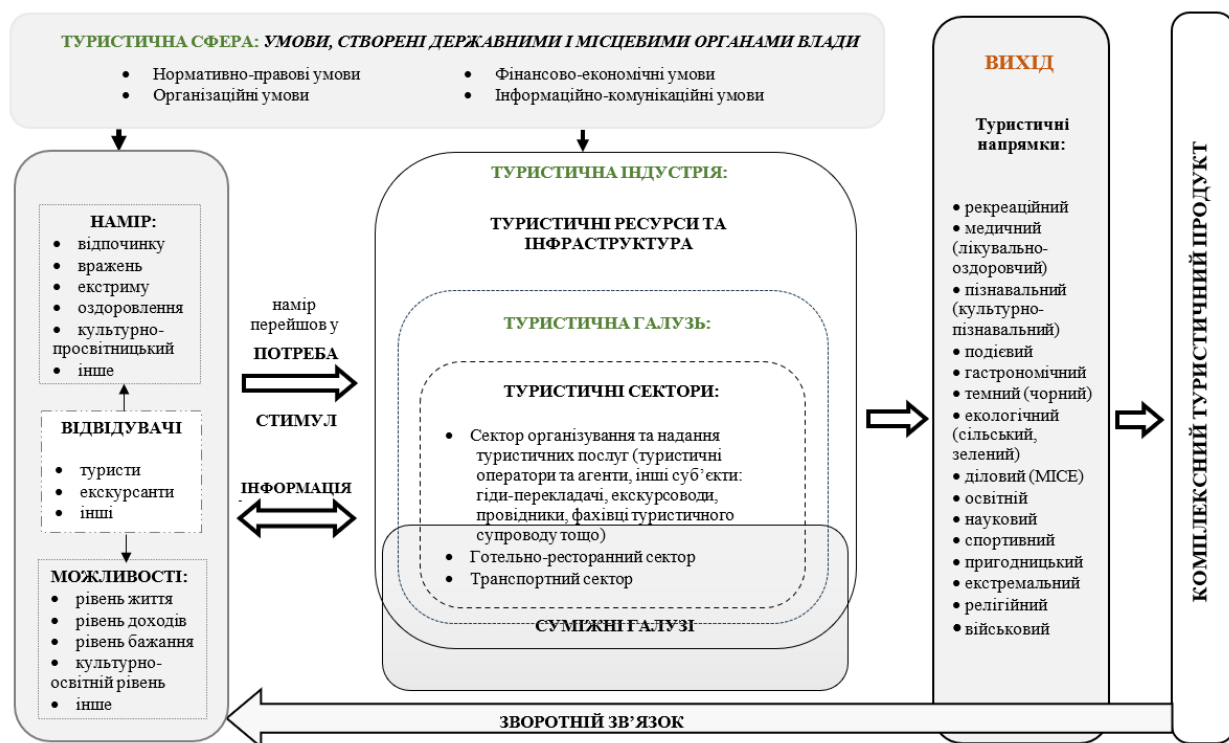


Рис. 1. Взаємозв'язок між туристичною сферою, туристичною індустрією та туристичною галуззю у процесі формування комплексного туристичного продукту

Джерело: розроблено авторами

Рис. 1 представляє собою комплексний процес, який під впливом туристичної сфери, яка через нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, інформаційно-комунікаційні умови формує привабливе середовище для створення комплексного туристичного продукту. Як бачимо, що входом в процес формування туристичного продукту є наміри людей, які прагнуть змінити свій повсякденний стиль життя на певний період часу і отримати від цього максимальну користь і задоволення. Це призводить до того, що намір перетворюється на потребу і водночас на стимул, відповідно до якого особа планує стати відвідувачем. Однак на етапі планування, потреба особи обмежується її можливостями у виборі способу, якості, комфортності, безпеки відпочинку. Після окреслення можливостей особи у поєднанні з її потребою у відпочинку, відвідувач спрямовує свою увагу на вибір способу відпочинку, який йому одразу пропонує туристична галузь у вигляді суб'єктів туристичної діяльності і створеного ними різноманіття туристичних послуг.

Окрім того, підприємства туристичної галузі формують туристичний продукт, орієнтуючись на різні можливості, смаки, потреби майбутніх відвідувачів, беручи до уваги попит на той чи інший туристичний продукт. Також вагомим впливом на роботу суб'єктів господарювання є умови на світовому ринку туристичних послуг і, звичайно, умови, які створенні державними і місцевими інституціями. Чим

сприятливіші і прозорі умови роботи для суб'єктів господарювання, тим конкурентніше середовище, тим якісніший туристичний продукт, який формується на виході з процесу. У сукупності дані умови мають високий вплив на цінову політику туристичних послуг, розвиток туристичної інфраструктури, збереження і раціональне використання туристичних ресурсів, з обов'язковим поєднанням забезпечення безпечних умов перебування відвідувачів з одного боку та платоспроможність населення з другого.

Поєднання усіх ключових компонентів: сприятливі умови, відвідувачі, туристичні підприємства, туристичний потенціал тощо дозволяють сформувати якісний, конкурентоспроможний туристичний продукт, який зможе задовольнити найвибагливішого споживача та спроможний принести високу економічну дохідність, створити позитивний соціальний ефект для національної економіки. Зокрема, це також сприяє активному розвитку інших галузей економіки та прискорює соціально-економічне становлення держави в цілому та дозволяє зарекомендувати себе на світовому ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що поняття «туристична сфера», «туристична індустрія» та «туристична галузь» мають тісний взаємозв'язок, але водночас відрізняються за змістом і функціональним наповненням. Аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів показав відсутність єдиного підходу до трактування досліджуваних понять, що ускладнює управління туристичним сектором, проведення аналітичних досліджень і формування статистичних показників. У зв'язку з цим було запропоновано систематизувати термінологію та уточнити взаємозв'язки між цими поняттями, що сприятиме підвищенню ефективності регулювання туристичної діяльності. Туристична сфера є найбільш широким поняттям, яке охоплює всі соціально-економічні процеси, пов'язані з організацією, наданням та споживанням туристичних продуктів, включаючи як комерційні, так і некомерційні аспекти туризму. Туристична індустрія є складовою частиною туристичної сфери і зорієнтована на туристичні та суміжні з ними організації в гармонії та синтезі з туристичними ресурсами та інфраструктурою. Водночас туристична галузь як вид економічної діяльності об'єднує діючі суб'єкти господарювання, які безпосередньо впливають та забезпечують розвиток суміжних галузей економіки та розвиток інфраструктури туристичної сфери.

Результати дослідження можуть бути корисними для науковців, фахівців туристичної сфери, державних та місцевих органів у процесі розроблення стратегій та програм розвитку туризму, вдосконалення законодавчої бази та покращення статистичного аналізу туристичного ринку. Чітке розмежування термінів дозволить покращити координацію між різними суб'єктами туристичного ринку та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національного туризму в умовах глобалізації.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на поглибленому аналізі структури туристичної сфери, індустрії та галузі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світового та національного ринку туризму.

Література

1. Білецька Н.В. Фактори розвитку інвестиційної привабливості туристичної сфери країни. Економічний простір. 2024. № 191. С. 440-445.
2. Вольська А.О., Дудченко В.С. Туристична сфера в умовах пандемії COVID-19: соціально-філософський аспект. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 2. С. 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-74>.
3. Рудницька К.М. Комунікативно-прагматичний аспект висвітлення теми «Індустрія туризму і туристична діяльність» в посібниках з туризму. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2023. Вип. 92(1). С. 111-116. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.92.1.23>.
4. Єрко І.В. Гносеологія конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 3. С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-9>.
5. Корнієнко О.М., Кукліна Т.С., Біленко М.О. Туристична галузь України: стан та шляхи відновлення. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 22. С. 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.68>.
6. Гомольська Н.І., Тимчишин-Чемерис Ю.В. Туристична галузь як структуроутворюючий фактор інтеграції національної економіки у світове господарство. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. № 18. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-18-4255>.
7. Підвальна О.Г., Богуславська С.І. Оцінка економічного впливу індустрії туризму регіону: мультиплікативний ефект. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 3. С. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-14>.
8. Юхновська Ю.О. Вплив розвитку культурно-історичної спадщини на економічний розвиток туристичної галузі України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-11>.

9. Ахмедова О.О. Загальнотеоретичні засади реалізації державної політики у сфері забезпечення безпеки туристичної галузі: порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 2. С. 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/24>.
10. Василюк С.В., Франів І.А. Галузево-регіональний аспект у просторовому орієнтуванні підприємницької діяльності туристичної сфери. Підприємництво і торгівля. 2022. Вип. 33. С. 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-05>.
11. Копець Г.Р., Кулиняк І.Я. Сучасні напрями розвитку підприємств у сфері туризму в Україні. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Вип. 4, № 2. С. 37-48. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.037>.
12. Glossary of tourism terms / UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>.
13. Walton J. K. Tourism / Encyclopedia Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/tourism>.
14. Rafael C., Fonseca J. Active Learning Innovation in Tourism and Hospitality: The Co-Creation Process in Hospitality Services. In: The Impact of HEIs on Regional Development: Facts and Practices of Collaborative Work with SMEs. 2023. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/active-learning-innovation-in-tourism-and-hospitality/325277>.
15. Bochorishvili N. Legal Regulation of Tourism: A Case of Georgia. In: Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism. 2024. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/legal-regulation-of-tourism/343559>.
16. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо скорочення кількості документів дозвільного характеру: Закон України від 9 квітня 2014 року № 1193-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1193-18>.
18. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>.
19. Влащенко Н.М. Забезпечення розвитку соціального туризму в Україні. Бізнес Інформ. 2019. № 3. С. 155-161.
20. Гаврилюк А.М. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні: автореф. дис. ... к.держ.упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». К., 2011. 23 с.
21. Мельниченко О.А., Величко Л.Ю. Індустрія туризму: сутність, складові, кластери, необхідність державного регулювання. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 4. С. 3-9.
22. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

References

1. Biletska, N.V. (2024). Faktory rozvytku investytsiinoi pryvablyvosti turystychnoi sfery krainy [Factors of development of investment attractiveness of the country's tourism sector]. *Economic space*, 191, 440-445.
2. Volska, A.O., Dudchenko, V.S. (2020). Turystychna sfera v umovakh pandemii COVID-19: sotsialno-filosofskyi aspekt [The tourism sector in the context of the COVID-19 pandemic: socio-philosophical aspect]. *Contemporary issues of economics and law*, 2, 76-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-74>.
3. Rudnytska, K.M. (2023). Komunikatyvno-prahmatychnyi aspekt vysvitlennia temy «Industriia turizmu i turystychna diialnist» v posibnykh z turizmu [Communicative and pragmatic aspect of covering the topic "Tourism industry and tourism activities" in tourism manuals]. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Dragomanov. Series 5: Pedagogical sciences: realities and prospects*, 92(1), 111-116. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2023.92.1.23>.
4. Yerko, I.V. (2023). Hnoseolohiia konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoi industrii [Epistemology of the competitive potential of tourism industry entities]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 3, 50-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-9>.
5. Korniienko, O.M., Kuklina, T.S., Bilenko, M.O. (2022). Turystychna haluz Ukrainy: stan ta shliakhy vidnovlennia [Tourism industry of Ukraine: state and ways of recovery]. *Investments: practice and experience*, 22, 68-73. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.22.68>.
6. Homolska, N.I., Tymchyshyn-Chemerys, Yu.V. (2018). Turystychna haluz yak strukturovoriuiuchy faktor intehtatsii natsionalnoi ekonomiky u svitove hospodarstvo [The tourism industry as a structural factor in the integration of the national economy into the world economy]. *International scientific journal "Internauka"*, 18, 15-20. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-18-4255>.
7. Pidvalna, O.H., Bohuslavsk, S.I. (2021). Otsinka ekonomichnoho vplyvu industrii turizmu rehionu: multiplikatyvnyi efekt [Assessment of the economic impact of the tourism industry in the region: a multiplier effect]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, 32(71), 85-89. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-14>.
8. Yukhnovska, Yu.O. (2019). Vplyv rozvytku kulturno-istorychnoi spadshchyny na ekonomichniy rozvytok turystychnoi haluzi Ukrainy [The impact of the development of cultural and historical heritage on the economic development of the tourism industry of Ukraine]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, 6, 55-59. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-11>.
9. Akhmedova, O.O. (2022). Zahalnoteoretychni zasady realizatsii derzhavnoi polityky u sferi zabezpechennia bezpeky turystychnoi haluzi: porivnialnyi analiz vitchyznianoho ta zarubizhnogo dosvidu [General theoretical principles of implementing state policy in the field of ensuring the safety of the tourism industry: a comparative analysis of domestic and foreign experience]. *Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public management and administration*, 33(72), 144-148. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/24>.
10. Vasyliuk, S.V., Franiv, I.A. (2022). Haluzevo-rehionalnyi aspekt u prostоровому oriietuvanni pidpriemnytskoi diialnosti turystychnoi sfery [Sectoral-regional aspect in the spatial orientation of entrepreneurial activity in the tourism sector]. *Entrepreneurship and trade*, 33, 39-43. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-05>.

11. Kopets, H.R., Kulyniak, I.Ya. (2020). Suchasni napriamy rozvytku pidpriemstv u sferi turyzmu v Ukraini [Modern directions of tourism enterprises development in Ukraine]. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues, 4(2). 37-48. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.02.037>.
12. Glossary of tourism terms / UNWTO. Available at <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>.
13. Walton, J.K. Tourism / Encyclopaedia Britannica. Available at <https://www.britannica.com/topic/tourism>.
14. Rafael, C., Fonseca, J. (2023). Active Learning Innovation in Tourism and Hospitality: The Co-Creation Process in Hospitality Services. In: The Impact of HEIs on Regional Development: Facts and Practices of Collaborative Work With SMEs. Available at <https://www.igi-global.com/chapter/active-learning-innovation-in-tourism-and-hospitality/325277>.
15. Bochorishvili, N. (2024). Legal Regulation of Tourism: A Case of Georgia. In: Shifts in Knowledge Sharing and Creativity for Business Tourism. Available at <https://www.igi-global.com/chapter/legal-regulation-of-tourism/343559>.
16. Pro turyzm [On tourism]: Law of Ukraine dated September 15, 1995 No. 324/95-BP. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-bp>.
17. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo skorochennia kilkosti dokumentiv dozvilnoho kharakteru [On amendments to certain legislative acts of Ukraine regarding the reduction of the number of permit documents]: Law of Ukraine dated April 9, 2014 No. 1193-VII. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1193-18>.
18. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period until 2026]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 16, 2017 No. 168-p. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>.
19. Vlashchenko, N.M. (2019). Zabezpechennia rozvytku sotsialnoho turyzmu v Ukraini [Ensuring the development of social tourism in Ukraine]. Business Inform, 3, 155-161.
20. Havryliuk, A.M. (2011). Derzhavne rehuliuвання komunikatsiinoho zabezpechennia turystychnoi industrii v Ukraini [State regulation of communication support for the tourism industry in Ukraine]: author's abstract. dissertation ... candidate of state administration: special 25.00.02 "Mechanisms of state administration". Kyiv.
21. Melnychenko, O.A., Velychko, L.Yu. (2015). Industriia turyzmu: sutnist, skladovi, klasteri, neobkhidnist derzhavnoho rehuliuвання [Tourism industry: essence, components, clusters, the need for state regulation]. Theory and practice of public administration, 4, 3-9.
22. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine] dated January 16, 2003 No. 436-IV. Available at <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

УДК 640.4:502.131.1

JEL classification: Q56, L83, M14, O13

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(26))**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ РЕАЛІЯХ****ГІРЕНКО Наталія**

кандидат технічних наук,

доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу

Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

<https://orcid.org/0000-0001-6854-8257>girenko_ni@ukr.net**КРАМАРЕНКО Дмитро**

кандидат технічних наук, доцент

доцент кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0003-1353-686X>kramarenko_dp@ukr.net

У статті розглядається актуальність і перспективи розвитку екологізації підприємств готельної індустрії України як важливого напрямку інноваційної діяльності в контексті сталого розвитку туристичної галузі.

Метою статті є вивчення сучасних тенденцій та перспектив екологізації підприємств готельної індустрії України, а також визначення ключових напрямів впровадження «зелених» технологій у діяльність засобів розміщення в контексті забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

Наголошується на основних факторах, що зумовлюють впровадження екологічних ініціатив у готельному бізнесі, зокрема: сприйнятті власників та менеджерів, державному регулюванні, підтримці з боку споживачів та економічних вигодах для підприємств. Також акцентується на значенні екологічної сертифікації засобів розміщення для підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств та задоволення зростаючого попиту на екологічно відповідальні послуги розміщення.

Акцентується на значущості екодизайну як одного з ключових критеріїв зеленого готелю, що безпосередньо впливає на оптимізацію використання ресурсів та зменшення негативного впливу на здоров'я людини. Обговорюються перешкоди та можливості для впровадження стандартів сталого розвитку в готельній індустрії, зокрема фінансові обмеження малих і середніх готелів порівняно з мережевими, та позиція клієнтів, орієнтованих переважно на комфорт і ціну, а не на екологічність. Також наголошується на впливі воєнного стану в країні як фундаментальному бар'єрі для переходу до "зеленого" готельного господарства, що змушує власників бізнесу зосереджуватися на відновленні об'єктів, а не на інвестиціях в екологічні ініціативи.

Ключові слова: екодизайн, зелений готель, екологічні бар'єри, готельна індустрія, екологізація, зелені технології, сталий розвиток, сертифікація.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF GREEN HOTEL BUSINESS IN MODERN REALITIES**HIRENKO Nataliia**

Luhansk Taras Shevchenko National University

KRAMARENKO Dmytro

Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

The article examines the relevance and prospects for the development of greening of enterprises in the hotel industry of Ukraine as an important area of innovation in the context of sustainable development of the tourism industry.

The article is aimed at studying the current trends and prospects of greening the enterprises of the hotel industry in Ukraine, as well as identifying the key areas for the introduction of 'green' technologies in the activities of accommodation facilities in the context of ensuring sustainable development of the tourism industry.

The author emphasises the main factors that determine the implementation of environmental initiatives in the hotel business, in particular: the perception of owners and managers, government regulation, consumer support and economic benefits for enterprises. The article also focuses on the importance of environmental certification of accommodation facilities for increasing the competitiveness of hotel companies and meeting the growing demand for environmentally responsible accommodation services.

The importance of eco-design as one of the key criteria of a green hotel, which directly affects the optimisation of resource use and reduction of negative impact on human health, is emphasised. The author discusses the obstacles and opportunities for implementing sustainability standards in the hotel industry, including the financial constraints of small and medium-sized hotels compared to chain hotels, and the position of customers who are focused on comfort and price rather than environmental friendliness. The author also emphasises the impact of martial law in the country as a fundamental barrier to the transition to green hospitality, which forces business owners to focus on restoring facilities rather than investing in environmental initiatives.

Keywords: ecodesign, green hotel, environmental barriers, hotel industry, greening, green technologies, sustainable development, certification.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ АВДАННЯМИ

Готельна індустрія є фундаментальним сектором туристичної галузі, що функціонує цілодобово протягом усього року. Готельні підприємства виходять за межі простого надання місць для розміщення, пропонуючи туристам широкий спектр зручностей, послуг та сервісів. Для забезпечення комфортного перебування гостей ці заклади споживають значні обсяги ресурсів, включаючи енергію, воду та продукти нетривалого використання, що призводить до негативного впливу на довкілля та генерування відходів. Характерними особливостями функціонування готелів є необхідність підтримки комфортного мікроклімату з відповідними показниками температури та вологості, забезпечення безперервної роботи закладів харчування, а також надання послуг з регулярної заміни рушників та постільної білизни. Всі ці операційні процеси є прикладами інтенсивного ресурсокористування та здійснюють суттєвий вплив на навколишнє середовище. Проведені дослідження взаємозв'язку між готельним бізнесом та екологічною складовою демонструють, що найбільш ресурсоемними сферами є енергоспоживання, водокористування та використання товарів нетривалого користування, які становлять основні джерела екологічного навантаження. У відповідь на ці виклики впровадження комплексних «зелених» практик розглядається як ефективний інструмент мінімізації негативного впливу в зазначених сферах споживання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні дослідженнями екологізації готельної індустрії займаються такі вітчизняні вчені, як Ганич Н.М., Гаталяк О.М., Данілова О.М., Погинайко І.В., Шувар Н.М., Закалик Г.М., Удуд І.Р. та інші. У їхніх працях розглядаються різноманітні аспекти впровадження екологічних практик у готельному бізнесі.

Зокрема, у дослідженнях Ганич Н.М. та Гаталяк О.М. здійснено систематизацію екологічних проблем готельної сфери України та визначено основні напрямки їх екологізації на основі світового досвіду [1]. Науковці Данілова О.М. та Погинайко І.В. зосередили увагу на еко-маркетингових тенденціях розвитку готельного господарства, узагальнили критерії відповідності готелів еко-статусу та запропонували класифікацію еко-готелів з урахуванням взаємовпливів між споживачем, довкіллям та місцевою громадою [2]. Важливий внесок у дослідження економічних та психологічних аспектів розвитку екоготелів зробили Шувар Н.М., Закалик Г.М. та Удуд І.Р. Вчені обґрунтували економічну ефективність впровадження водоощадних технологій та дослідили можливості застосування нейромаркетингових технологій для управління споживчим попитом на «зелені» готелі [3].

Практичні аспекти впровадження екологічних інновацій у готельній індустрії висвітлюються у професійних виданнях. Зокрема, провідна архітекторка Ribas Hotels Group Тетяна Морозова відзначає, що екологізація готельних об'єктів розвивається у двох ключових напрямках – мінімізації впливу на довкілля та покращення здоров'я людини. В умовах повномасштабної війни, коли екологічна ситуація в країні значно погіршилася, розвиток «зеленої архітектури» в готельному секторі набуває особливої актуальності, оскільки це є одним із шляхів покращення екологічного стану територій [4]. Нажаль, в Україні цей сектор все ще перебуває на ранніх стадіях розвитку, що відкриває можливості для подальшого зростання та інновацій в напрямку екологізації готельних підприємств та впровадження сучасних «зелених» технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення сучасних тенденцій та перспектив екологізації підприємств готельної індустрії України, а також визначення ключових напрямів впровадження «зелених» технологій у діяльність засобів розміщення в контексті забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сьогодні в світі надзвичайно популярною є концепція так званих екологічних готелів. Такі готелі намагаються зберігати здоров'я гостей, раціонально використовувати природні ресурси та позиціонують себе як такі, що несуть відповідальність за вплив підприємства на навколишнє природне середовище [1, с. 43].

В умовах зростаючої екологічної свідомості українських споживачів та необхідності збереження довкілля, екодизайн стає важливим інструментом зменшення негативного впливу готельних об'єктів на навколишнє середовище. Будівництво готельних комплексів має значний вплив як на локальному, так і на глобальному рівні. На місцевому рівні це позначається на зміні ландшафтів та екосистем, тоді як глобальний вплив пов'язаний з видобутком будівельних матеріалів, вирубкою лісів та іншими процесами отримання необхідних ресурсів.

Особливу увагу варто приділити довгостроковим наслідкам функціонування готельних об'єктів в Україні, які проявляються у надмірному споживанні водних та енергетичних ресурсів, а також впливі транспортної логістики під час будівництва та експлуатації. Всі ці фактори призводять до збільшення викидів парникових газів та забруднення водних ресурсів.

З огляду на це, сучасні готельні комплекси в Україні все частіше впроваджують не лише екологічний менеджмент у своїй операційній діяльності, але й застосовують принципи екодизайну при проєктуванні та будівництві. Екологічне будівництво стає новим трендом у вітчизняній індустрії гостинності, що відповідає

європейським стандартам та очікуванням українських споживачів. Використання екологічного дизайну дозволяє не тільки мінімізувати негативний вплив на здоров'я гостей та довкілля, але й оптимізувати споживання ресурсів.

До основних показників, які характеризують екологічність підприємств готельного господарства, відносять:

- споживання води;
- споживання енергії;
- атмосферні викиди, спричинені споживанням енергії;
- використання природних ресурсів (вплив на довкілля, спричинений обсягом спожитого паперу, канцелярського приладдя, мийних засобів, обладнання та інших матеріалів; структура використання відновлюваних/невідновлюваних ресурсів, використанням сировини);
- вплив хімічних засобів на довкілля та здоров'я;
- викиди до атмосфери;
- викиди у воду;
- обсяг відходів;
- пожежі, аварії та інші надзвичайні ситуації;
- вплив транспорту на довкілля [5, с. 30].

Прикладом екологічно чистого будівництва можуть слугувати об'єкти готельної групи Ribas Hotel Group, яка використовує принципи еко-дизайну в сфері будівництва готелів (рис.1).

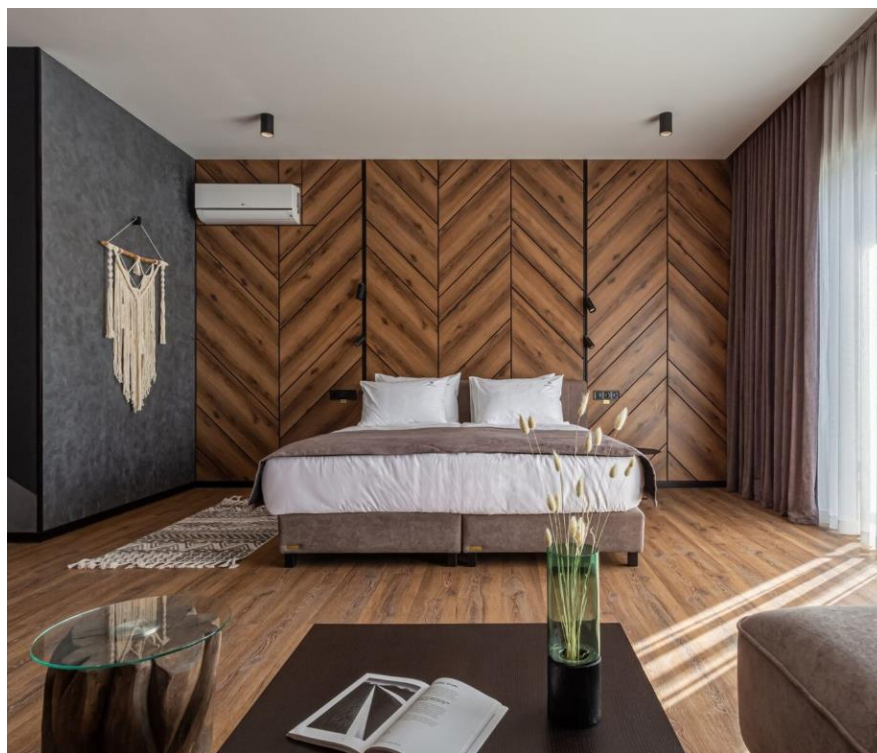


Рис.1. Didukh eco-hotel and spa (фото з сайту готелю didukh.com.ua)

Ribas Hotel Group робить акцент на екологічно чистих матеріалах, включаючи дизайн та архітектуру. Вони також визнають, що екологічність готелю забезпечується використанням перероблених матеріалів, що зменшує екологічний слід будівництва, а також застосуванням локальних матеріалів, які скорочують транспортні витрати й відходи. Важливим є проєктування енергоефективних будівель через світлі кольори, які покращують освітлення та теплоізоляцію, а також встановлення сучасних вікон і температурних систем. Системи опалення мають базуватися на екологічних джерелах енергії, наприклад, теплових насосах замість традиційного опалення на дровах, що суттєво зменшує викиди CO₂. Для економії енергії також доцільно впроваджувати екологічні рішення з очищення, зберігання та нагрівання води, включно з використанням сонячних панелей.

Готель Grandpa's розташований у провінції Картаго в Коста-Ріці (рис. 2) втілює принципи екодизайну через використання натуральних матеріалів, зокрема багатовікового дерева, що використано дерев'яних конструкціях номерів. Поєднання коста-риканського вікторіанського стилю з сучасними зручностями в номерах, оформлених у мінімалістичному стилі з використанням екологічно чистих матеріалів, забезпечує комфортне перебування гостей, одночасно мінімізуючи вплив на навколишнє середовище.



Рис.2. Grandpa's Hotel (фото з сайту ecolodger.com)

Основними стимулами для впровадження екологічної відповідальності є фінансові вигоди, конкурентні переваги, покращення репутації, залучення нових клієнтів, підвищення організаційної спроможності та урядові гранти.

З точки зору економічного аспекту, фінансові вигоди є одним з найважливіших чинників, які впливають на те, щоб «зелений» готель максимізував свою екологічну схему. Для готельного бізнесу витрати на енергію, воду та відходи є високими. Таким чином, зелений готель користується перевагами заходів з підвищення екологічної ефективності, щоб зменшити витрати у всіх сферах діяльності готелю. Наприклад, готель починає «зелені» проекти з меншими капітальними інвестиціями, такі як заміна лампочок, облік енергоспоживання, встановлення систем водозбереження та навчання персоналу, щоб вони були більш зацікавленими в «зелених» практиках, що також може призвести до значної економії коштів. Деякі готельні об'єкти застосовують «зелений» менеджмент не лише у своїй діяльності, але й у дизайні своїх будівель. Одне з досліджень підтверджує, що «зелений» дизайн готелю може допомогти об'єкту нерухомості заощадити до 30 відсотків енергоспоживання [6]. Фінансові вигоди від екологізації готельного бізнесу проявляються у скороченні витрат на водопостачання, енергоспоживання, утилізацію відходів і технічне обслуговування, а також у підвищенні продуктивності персоналу та покращенні здоров'я відвідувачів. Крім економічного ефекту, впровадження практик екологічного менеджменту сприяє формуванню конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

Екологічні ініціативи дозволяють здобути довіру клієнтів та зміцнити ринкові позиції підприємства. «Зелений» готель здатен підвищити свою ефективність порівняно з конкурентами завдяки оптимізації операційних витрат та унікальному екологічному іміджу. Натомість, заклади розміщення, які ігнорують питання екологічної відповідальності, ризикують втратити конкурентні переваги в умовах зростаючого попиту на екологічно орієнтовані послуги.

Впровадження екологічних практик дозволяє підвищити цінність бренду готелю на ринку та розширити клієнтську базу за рахунок екологічно свідомих туристів. Таким чином, готельні підприємства, які реалізують екологічні ініціативи, стають привабливим вибором для споживачів з високим рівнем екологічної свідомості.

Зелений дизайн будівлі є одним із ключових критеріїв екологічного готелю, що реалізується через ефективне водокористування, мінімізацію утворення відходів та раціональне споживання електроенергії. Екологічні будівлі також сприяють зменшенню негативного впливу на здоров'я людей шляхом скорочення шкідливих викидів у внутрішніх приміщеннях. Для стимулювання розвитку зеленого будівництва держава може застосовувати як фінансові, так і нефінансові інструменти підтримки. Фінансові стимули для власників об'єктів зеленого будівництва можуть включати надання грантів, зниження девелоперських зборів та запровадження податкових пільг. Нефінансові стимули можуть бути додатковою формою державної підтримки екологічного будівництва. До таких інструментів може належати консультативна допомога з бізнес-планування, впровадження систем екологічного менеджменту, регуляторні послаблення та сприяння інноваційній діяльності у сфері екологічного будівництва. Проте, основними перешкодами для впровадження екологізації готельного господарства в Україні залишаються відсутність фінансових ресурсів та слабка державна підтримка закладів екологічного спрямування [7, с. 43].

Впровадження екологічних програм у готельному бізнесі значною мірою залежить від особистого сприйняття та цінностей власників або менеджерів готельних підприємств. Частина керівників ініціює «зелені» кампанії, керуючись екологічними переконаннями та соціальною відповідальністю, тоді як інші розглядають екологізацію переважно як інструмент оптимізації витрат. Важливим мотиваційним чинником, що спонукає власників готелів до впровадження екологічних практик, є також прагнення здобути конкурентні переваги на ринку готельних послуг.

Основні фактори, що впливають на перетворення готелів на «зелений» бізнес, можна розділити на чотири основні складові: сприйняття готельєрів та керівників, державне регулювання та законодавча база, підтримка та попит з боку споживачів готельних послуг, економічні та репутаційні вигоди для бізнесу.

Основні фактори, що зумовлюють екологічні ініціативи в готельному бізнесі наведені на рис.3.

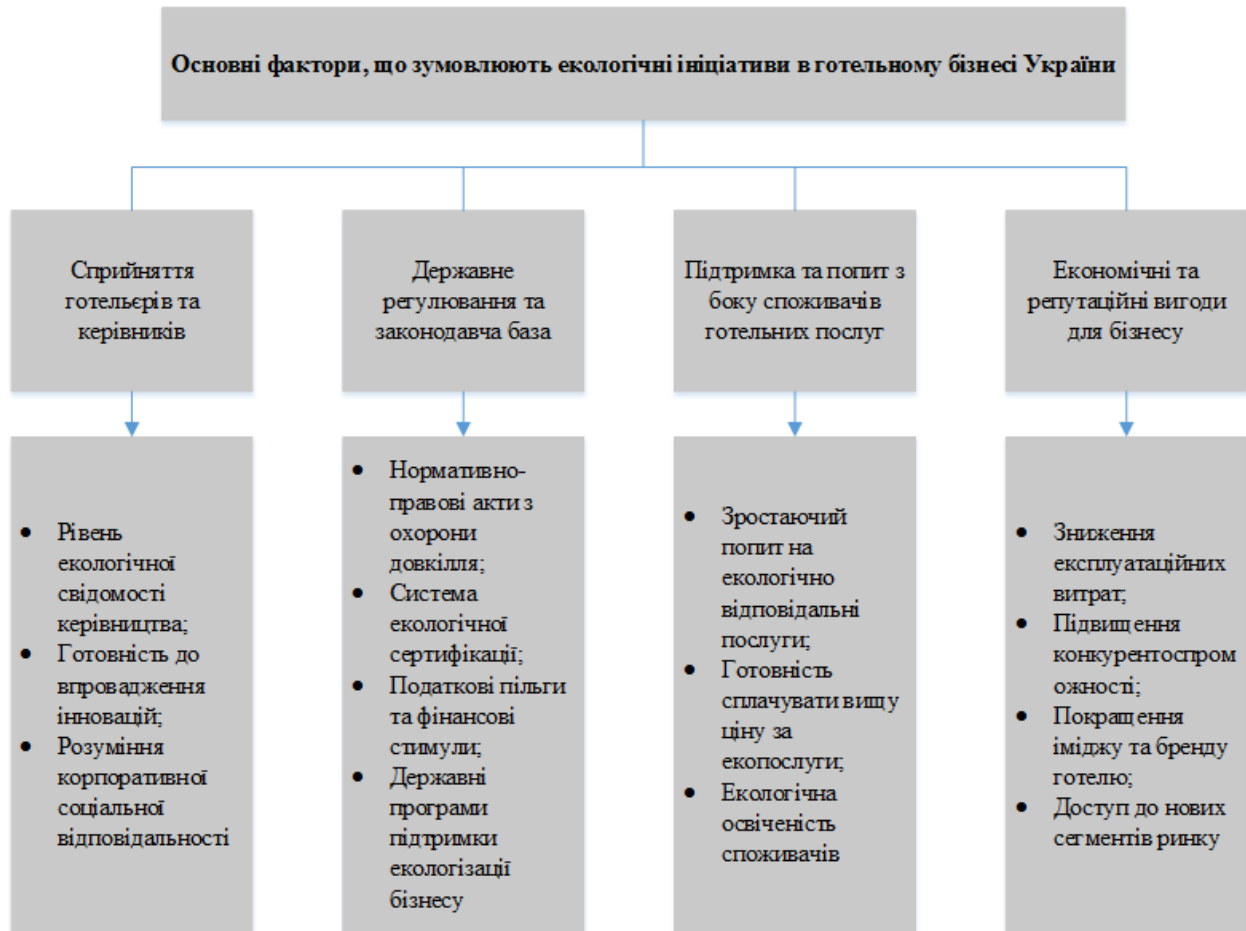


Рис.3. Основні фактори, що зумовлюють екологічні ініціативи в готельному бізнесі

Екологічне законодавство України є одним із ключових факторів стимулювання готельних підприємств до впровадження «зелених» програм. Законодавча база у сфері екологізації послуг розміщення поступово вдосконалюється, що підтверджується розробкою проєкту стандарту СОУ OEM 08.002.030.059:20XX "Послуги з тимчасового розміщення. Екологічні критерії та метод оцінювання" [8]. Стандарт спрямований на визначення послуг, які забезпечують високий рівень задоволення потреб гостей та відповідають принципам сталого туризму. Він встановлює вимоги щодо ефективного використання ресурсів, мінімізації відходів, скорочення негативного впливу на довкілля, застосування екологічних продуктів та просвітницької діяльності.

Не менш важливим фактором екологізації є підтримка з боку споживачів готельних послуг. Сучасні гості демонструють зростаючу екологічну свідомість та занепокоєння глобальними екологічними проблемами, такими як зміна клімату та руйнування природних екосистем. Внаслідок цього збільшується кількість туристів, які під час вибору засобу розміщення надають перевагу готелям з екологічною політикою. Наявність «зелених» практик у готелях є значним фактором при виборі засобу розміщення для екотуристів. Особливу увагу вони приділяють ефективності систем управління відходами, водокористування та енергоспоживання, що безпосередньо впливає на збереження навколишнього середовища. Сертифікація засобів розміщення за екологічними критеріями підвищує їх привабливість та конкурентоспроможність, поєднуючи економічну ефективність із мінімізацією впливу на довкілля.

Деякі готелі не лише застосовують екологічні практики, але й проєктують екологічні будівлі. Поняття екологічного дизайну полягає у використанні в процесі створення проєкту екологічно чистих матеріалів [4]. Екодизайн вважається одним із ключових критеріїв зеленого готелю, який безпосередньо впливає на оптимізацію використання води, мінімізацію відходів та раціональне споживання електроенергії. Крім того, зелені будівлі можуть зменшити негативний вплив на здоров'я людини, а також скоротити шкідливі викиди в приміщеннях.

Стандарти сталого розвитку легше впроваджувати серед мережевих готелів, оскільки вони мають потенціал і фінансові можливості інвестувати в «зелені» технології та проводити екологічну політику для пом'якшення негативного впливу на навколишнє середовище. На противагу цьому, малі та середні готелі не мають таких фінансових ресурсів. Ці перешкоди спричиняють відставання у співпраці у сфері екологічної відповідальності.

Перший бар'єр пов'язаний з економічними аспектами бізнесу. Для того, щоб відповідати екологічним стандартам, об'єкти готельної індустрії повинні інвестувати значні кошти в екологічний менеджмент, програми енергозбереження та навчання персоналу. Включення до категорії «зелених» готелів потребує суттєвих інвестицій у планування та реалізацію проектів. Проте, для отримання прибутку від екологічних інвестицій потрібен тривалий період.

Окрім фінансових інвестицій, однією з перешкод, що призводить до неуспішності ініціативи «зеленого» готелю, є позиція клієнтів. Деяких туристів менше турбує екологічність готелю, вони здебільшого зосереджуються на співвідношенні ціни та якості отримуваних продуктів і послуг. Переважно, роль готелів сприймається як роль постачальника послуг, тому багато готелів побоюються, що впровадження екологічних практик безпосередньо вплине на якість їхніх послуг. Більшість гостей готелів мають високі очікування щодо послуг та зручностей, таких як щоденно змінювана білизна, високий тиск у системі водопостачання та транспортні послуги. Зменшення рівня комфорту та збільшення незручностей є найбільш значущими факторами, які відштовхують клієнтів. Наприклад, зменшення тиску в душових лійках може допомогти заощадити споживання води в готелі, але це може призвести до незадоволення гостей. Хоча деякі туристи можуть турбуватися про навколишнє середовище, екологічні практики готелів не є ключовим фактором при виборі закладу розміщення. Місце розташування, ціна та зручності залишаються суттєвими факторами, що впливають на рішення клієнтів.

Також фундаментальною перешкодою є воєнний стан в країні. Це викликало побоювання туристів щодо подорожей, що призвело до зменшення кількості відвідувачів у кожній DESTINATION і сповільнило розвиток туристичної економіки. Власники бізнесу на постраждалих територіях змушені інвестувати в реконструкцію своїх об'єктів і очікувати на відновлення протягом тривалого періоду часу. Враховуючи такий негативний вплив на готельний бізнес, перехід до «зеленого» готельного господарства наразі знаходиться під серйозним питанням.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Впровадження «зелених» практик у діяльність засобів розміщення сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та відповідає зростаючому попиту з боку екологічно свідомих туристів. Розвиток екологічного сертифікування та стандартизації в готельній сфері України створює підґрунтя для системного вдосконалення послуг розміщення відповідно до принципів сталого розвитку та європейських екологічних вимог. Але впровадження екологічних практик та стандартів сталого розвитку стикається з суттєвими перешкодами в готельній індустрії, особливо для малих і середніх закладів, які обмежені фінансовими ресурсами та сучасними економічними викликами. Воєнний стан, фінансові бар'єри та орієнтація клієнтів переважно на комфорт і співвідношення ціни-якості, а не на екологічність, значно уповільнюють перехід до «зеленого» готельного бізнесу, що ставить під сумнів перспективи його широкого впровадження в найближчому майбутньому.

Література

1. Ганич Н. М., Гаталяк О. М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу *Географія та туризм*. 2018. Вип. 43. С. 39-47.
2. Данілова О. М., Погинайко І. В. Екомаркетингові тенденції в розвитку готельного господарства. *Науковий вісник ЧНУ*. Вип. 633-634: Географія. Чернівці, 2012. С. 158-161.
3. Шувар Н. М., Закалик Г. М., Удуд І. Р. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 322-323.
4. Ставка на екологію: «зелений» дизайн готелів. URL: <https://pragmatika.media/news/stavka-na-ekolohiiu-zelenyi-dyzain-hoteliv/> (дата звернення: 12.03.2025).
5. Паук О. Є. Інноваційні напрями розвитку готельного господарства України: екологізація засобів розміщення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 29-32.
6. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> (дата звернення: 20.03.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.82)
7. Ільницька-Гикавчук, Г. Сучасний стан та перспективи розвитку еко-готелів в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2024. 2 (104), 42-45. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.05> (дата звернення: 21.03.2025).

8. Запрошуємо до подальшого обговорення проекту стандарту, який визначає екологічні критерії оцінки готелів, будинків відпочинку та інших засобів розміщення. URL: <https://bit.ly/4bVNbQX> (дата звернення: 22.03.2025).

References

1. Hanych, N. M., & Hatalyak, O. M. Ekolohizatsiia hotel'noho ta restorannoho biznesu. *Heohrafiia ta turizm*, 2018. (43), P. 39–47.
2. Danilova, O. M., & Pohynaiko, I. V. Ekomarketynhovi tendentsii v rozvytku hotel'noho hospodarstva. *Naukovyi visnyk ChNU. Heohrafiia*, 2012. (633–634), P. 158–161.
3. Shuvar, N. M., Zakalyk, H. M., & Udud, I. R. Perspektyvy rozvytku ekohoteliv v Ukraini: ekonomichni i psykholohichni aspekty. *Ekonomika i suspilstvo*, 2018. (15), P. 322–323.
4. Stávka na ekolohiiu: «zelenyi» dyzain hoteliv. (n.d.). *PRAGMATIKA.MEDIA*, from <https://pragmatika.media/news/stavka-na-ekolohiiu-zelenyi-dyzain-hoteliv/> (Accessed 12 March 2025).
5. Pauk, O. Ye. Innovatsiini napriamy rozvytku hotel'noho hospodarstva Ukrainy: ekolohizatsiia zasobiv rozmishchennia. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 2016. 26(2), P. 29–32.
6. Abramova, A. H., & Myroshnyk, Yu. A. Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsial'ni aspekty. *Efektivna ekonomika*, 2020. (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.82> (Accessed 20 March 2025).
7. Il'nytska-Hykavchuk, H. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku eko-hoteliv v Ukraini. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2024. 2(104), P. 42–45. <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.05> (Accessed 21 March 2025).
8. Zaproshuiemo do podal'shoho obhovorennia proiektu standartu, yakyy vyznachaie ekolohichni kryterii otsinky hoteliv, budynkiv vidpochynku ta inshykh zasobiv rozmishchennia., from <https://bit.ly/4bVNbQX> (Accessed 22 March 2025).

УДК 338.48:379.8

JEL classification: Z32, L83

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(27))

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЙ «ДОЗВІЛЛЯ» ТА «ІВЕНТ» У КОНТЕКСТІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РАДІОНОВА Ольга

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0003-0570-3648>

ПИСАРЕВА Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0003-1433-9104>

СИЧОВ Владислав

здобувач освіти кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

У роботі досліджено теоретико-методологічні підходи до визначення понять «дозвілля» та «івент» у контексті туристичної та рекреаційної діяльності. Проаналізовано концепції провідних науковців, зокрема Т. Парсонса, Й. Гейзінга, З. Фрейда, які розкривають соціальну, культурну та психологічну природу дозвілля. Зазначено, що дозвілля є важливим компонентом розвитку особистості, формування культурного середовища та інтеграції індивіда в суспільство. Особливу увагу приділено івент-менеджменту як чиннику активізації туристичних потоків та формуванню позитивного іміджу територій. Акцентовано на значенні подієвих практик як інноваційного інструменту управління у сфері туризму. Узагальнено теоретичні підходи до класифікації івентів і перспектив їх застосування в рекреаційній сфері. Дослідження сприяє глибшому розумінню ролі івенту та дозвілля в сучасних соціокультурних процесах.

Ключові слова: дозвілля, івент, туризм, рекреація, івент-менеджмент, події, культурні практики, туристичний простір.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ANALYSIS OF SCIENTIFIC APPROACHES TO DEFINING THE CATEGORIES OF «LEISURE» AND «EVENT» IN THE CONTEXT OF TOURIST AND RECREATIONAL ACTIVITIES

RADIONOVA Olha, PYSAREVA Iryna, SYCHOV Vladyslav

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The article explores theoretical and methodological approaches to the concepts of “leisure” and “event” within the broader framework of tourism and recreational activities. The study presents an in-depth analysis of classical and contemporary theories from renowned scholars such as T. Parsons, J. Huizinga, and S. Freud. These concepts are investigated through sociological, psychological, and cultural lenses, allowing for a multidimensional understanding of leisure as a form of human activity. Leisure is defined not merely as time free from work or obligations, but as a vital sociocultural phenomenon that facilitates personal growth, the development of identity, socialization, and cultural enrichment. Furthermore, the article examines the evolution of event studies as a separate scientific field and emphasizes the growing importance of event management in tourism and recreational planning. Events are conceptualized as both planned activities and socio-cultural catalysts that have the potential to attract tourists, stimulate local economies, and foster civic pride. Particular emphasis is placed on the role of events in territorial branding and in shaping a region’s touristic appeal. The research also highlights the synergistic relationship between leisure and events as complementary domains that together enhance the quality and diversity of tourist experiences. By classifying various types of events—cultural, entertainment, business, and recreational—the study offers a systematic approach to understanding their potential in achieving sustainable tourism goals. The article concludes that a deep theoretical understanding of leisure and events contributes significantly to effective strategic planning and policy-making in the tourism and recreation sectors. Overall, the work contributes to the broader discourse on how leisure and events function as dynamic instruments in contemporary sociocultural transformation processes, particularly in the context of global tourism trends.

Keywords: leisure, event, tourism, recreation, event management, events, cultural practices, tourist space.

Стаття надійшла до редакції / Received 07.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації соціокультурного середовища зростає значення організованих форм дозвілля та івент діяльності як ключових складників туристично-рекреаційної сфери. Активізація внутрішнього і міжнародного туризму, а також зростаюча потреба населення у якісному, змістовному

відпочинку зумовлюють необхідність комплексного вивчення категорій «дозвілля» та «івент». Івент туризм виступає ефективним інструментом економічного розвитку регіонів і популяризації культурної спадщини, водночас сприяючи формуванню унікального туристичного продукту. Інноваційні тенденції, цифровізація заходів, а також постпандемічні зміни в рекреаційних практиках вимагають наукового переосмислення ролі дозвілля та івент-менеджменту в структурі туристичної діяльності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі проблема визначення понять «дозвілля» та «івент» розглядається з різних позицій, зокрема філософської, соціологічної, культурологічної, психологічної та педагогічної. Основні положення функціонування соціальних систем і ролі культури в них висвітлюються у працях Т. Парсонс [1], де дозвілля розглядається як один із механізмів стабілізації та інтеграції суспільства. У руслі символічної інтерпретації культури Й. Гейзінга [2] вводить поняття «Homo Ludens», як людини, що творить культуру через гру – цим самим визначаючи ігровий (дозвільний) вимір як фундаментальний для розвитку цивілізації. З. Фрейд [3] у своєму психоаналітичному підході торкається ролі колективної поведінки та масових подій, що тісно перетинається з сучасними інтерпретаціями івенту як соціально-психологічного феномена. Т. Веблен [5] виводить поняття «дозвільного класу», що споживає культурні події як демонстрацію статусу, що актуалізує питання культурного капіталу у сфері дозвілля. Значний внесок у формування концепції «користі від дозвілля» зробили Б. Драйвер, П. Дж. Браун, Г. Петерсон [4], які систематизували позитивні ефекти дозвільної активності на особистість, здоров'я та соціальну взаємодію. Основні підходи до вивчення івентів репрезентовані у працях Д. Гетца [6], де систематизовано теоретичні та методологічні засади івент-досліджень, а також у Г. Річардса [7], який розглядає події як рушії міської та культурної трансформації. В роботі О. Радіонові [8], визначаються технології організації івент-заходів. В публікаціях Дж. Боуена [9], розкривається економічний аспект івент діяльності. Однак більшість наукових підходів розглядає ці категорії без належної уваги до їх застосування у туристично-рекреаційній сфері. Це обумовлює необхідність комплексного теоретико-методологічного аналізу понять «дозвілля» та «івент» як складових сучасного культурного середовища та ресурсів розвитку туристичного простору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є здійснення теоретико-методологічного аналізу наукових підходів до визначення категорій «дозвілля» та «івент» у контексті їх застосування в туристично-рекреаційній діяльності, а також обґрунтування значення цих понять для розвитку сучасних форм дозвільної активності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Дозвілля та івент є важливими складовими сучасного суспільного життя, які впливають на соціальну активність, економіку, культуру та особистий розвиток людей. У науковій літературі ці категорії мають різні підходи до визначення, що зумовлено їхньою багатогранністю та міждисциплінарним характером [1].

Категорія дозвілля є предметом дослідження багатьох наукових дисциплін, зокрема соціології, культурології, психології, економіки та менеджменту. Дозвілля визначають як сукупність видів діяльності, які людина здійснює у вільний від роботи та обов'язків час для відпочинку, розваг, саморозвитку або спілкування. Це поняття охоплює широкий спектр активностей, які можуть включати як пасивний відпочинок, так і активні форми дозвілля. Відпочинок, хобі, заняття спортом, спілкування з друзями, участь у культурних заходах, читання книг, подорожі – усе це є складовими дозвілля. Історично дозвілля розглядалося як привілей певних соціальних груп, особливо аристократії, однак у сучасному суспільстві воно стало доступним для широких верств населення. У другій половині XX століття розвиток індустрії дозвілля набув значного розмаху, що пов'язано з ростом економічного добробуту, скороченням робочого часу та розвитком технологій [1].

Дозвілля відіграє важливу роль у житті людини, оскільки воно сприяє гармонійному розвитку особистості, дозволяє відновлювати фізичні та психоемоційні ресурси, забезпечує соціальну взаємодію та реалізацію індивідуальних інтересів. У соціальному вимірі дозвілля є невід'ємним елементом культурного та громадського життя, що формує традиції, спільноти та ідентичність. Воно також має економічний аспект, адже індустрія дозвілля є однією з ключових галузей сучасної економіки, що включає туризм, розважальні заходи, спортивну індустрію, кіноіндустрію, ресторанний бізнес тощо.

Дозвілля визначають як сукупність видів діяльності, які людина здійснює у вільний від роботи та обов'язків час для відпочинку, розваг, саморозвитку або спілкування (Лінгвіст та історик-філолог Думазед'є Ж., 1967) [3].

Розглянемо основні наукові підходи до визначення поняття «дозвілля»:

- Соціологічний підхід (соціолог Парсонс Т., 1951, 1966) – дозвілля розглядається як форма соціальної активності, що сприяє інтеграції індивідів у суспільство через спільні цінності, традиції та культурні практики. [1, 11]

- Культурологічний підхід (філософ історик Гейзінга Й., 1938) – акцент робиться на розважальній та естетичній функції дозвілля. Його розглядають як сферу творчості та гри, що відображає культурний рівень суспільства [2].

- Психологічний підхід (психолог та невролог Фрейд З., 1920) – дозвілля як спосіб зняття стресу та відновлення психоемоційного стану людини [3].

Дозвілля як психологічний стан людини розглядається крізь емоційне сприйняття людиною дозвіллевих занять. Згідно з цією концепцією, дозвіллевими вважаються лише ті види діяльності, що сприймаються людиною позитивно. Послідовними прибічниками психологічної моделі дозвілля є Драйвер Б. та Неулінгер Дж. Дозвілля, на їх думку, є істотною складовою емоційної сфери життя [4].

- Економічний підхід (економіст, соціолог, публіцист Веблен Т., 1899) – дозвілля є маркером соціального статусу, оскільки люди з вищими доходами можуть дозволити собі більш різноманітні та витратні форми відпочинку [5].

Івент (подія) є категорією, що охоплює організовані заходи, які мають спеціальну мету, програму та певну аудиторію. Івент – це завжди запланована дія, яка може мати різну тематику, масштаби та цільову аудиторію. Він може бути спрямований на розваги, навчання, культурний обмін, соціальну взаємодію або професійний розвиток. Події поділяються на масові, корпоративні, культурні, спортивні, освітні, громадські, політичні та багато інших. Організація івентів вимагає ретельного планування, логістики, маркетингового супроводу та оцінки ефективності [5, 8].

Івент є потужним інструментом соціальної комунікації. Він сприяє налагодженню контактів, зміцненню відносин між людьми, обміну знаннями та культурним досвідом. З економічної точки зору індустрія івентів відіграє значну роль у розвитку регіонів, створенні робочих місць та залученні інвестицій. Великі міжнародні фестивалі, конференції та спортивні події стають центрами економічної активності, оскільки сприяють розвитку туризму, готельно-ресторанного бізнесу та інфраструктури міст.

З психологічної точки зору івенти мають великий вплив на емоційний стан людини. Вони створюють незабутні враження, підвищують рівень задоволеності життям, сприяють формуванню позитивних емоцій та соціальних зв'язків. Участь у подіях дозволяє людині отримати новий досвід, розширити свій кругозір та знайти однодумців. В наш час дуже популярними є івент-менеджмент [6].

Наукові дослідження івент-менеджменту виділяють різні підходи до його трактування:

Менеджерський підхід (міжнародний вчений в області туризму Гетц Д., 2005) – івент визначається як інструмент управління у сфері маркетингу, туризму та культури, що сприяє залученню аудиторії, формуванню іміджу та підвищенню прибутковості підприємств [6].

Культурний підхід (відомий дослідник в галузі культурного туризму Річардс Г., 2010) – івенти розглядаються як культурні явища, що сприяють розвитку місцевих традицій, зміцненню соціальних зв'язків та міжкультурній комунікації [7].

Психологічний підхід (педагог, артист Михайло Поплавський, 2020) – події є важливими для формування емоційного досвіду людини, оскільки вони сприяють отриманню яскравих вражень, що запам'ятовуються надовго [10].

Економічний підхід (відомий дослідник у сфері маркетингу гостинності та туризму Боуен Дж., 2015) – івенти як потужний інструмент економічного розвитку регіонів, що сприяє розвитку туризму, підвищенню зайнятості та зростанню доходів [9].

Історично події відігравали важливу роль у суспільному житті, починаючи з ритуальних святкувань, карнавалів та ярмарків у середньовіччі, закінчуючи сучасними масштабними фестивалями, спортивними чемпіонатами та міжнародними конференціями. З розвитком технологій івенти набули нових форм – з'явилися онлайн-заходи, вебінари, віртуальні виставки та гібридні формати, що дозволяють поєднувати офлайн- та онлайн-активності.

Дозвілля та івенти мають тісний взаємозв'язок, оскільки багато подій організовуються саме для проведення вільного часу, задоволення культурних, соціальних чи розважальних потреб. Однак між цими категоріями існують суттєві відмінності, які полягають у рівні організації, структурованості та цільовій спрямованості [8].

По-перше, дозвілля є ширшим поняттям, яке охоплює будь-яку діяльність, що здійснюється у вільний час для відпочинку, самореалізації або соціальної взаємодії. Це може бути як активна діяльність (заняття спортом, подорожі, участь у культурних заходах), так і пасивна (перегляд фільмів, читання книг, медитація). Дозвілля зазвичай не передбачає чітко визначеного плану, формальної організації або обов'язкової участі у визначеній події.

Івенти, навпаки, є структурованими та організованими заходами, що мають певну програму, цілі та аудиторію. Вони проводяться у конкретний час і місце, часто передбачають спеціальну підготовку, логістичне забезпечення та маркетинговий супровід. Івенти можуть мати розважальну, освітню, культурну або професійну спрямованість. Наприклад, концерти, виставки, бізнес-форуми, фестивалі, спортивні змагання та конференції є яскравими прикладами івентів, які водночас можуть бути частиною дозвілля відвідувачів.

По-друге, у структурі дозвілля людина є головним суб'єктом, що самостійно обирає, як використовувати свій вільний час. У випадку івентів ключову роль відіграють організатори, які формують

програму, залучають учасників та забезпечують реалізацію заходу. Таким чином, дозвілля є гнучкою, індивідуальною активністю, тоді як івенти мають чітко визначену мету, формат і аудиторію.

Також важливо враховувати, що івенти можуть виступати як частина дозвілля, але не всі дозвільні активності є івентами. Наприклад, відвідування кінотеатру може бути частиною особистого дозвілля, тоді як міжнародний кінофестиваль є масштабним івентом, організованим з певною метою, сценарієм та учасниками [8].

Крім того, у психологічному аспекті дозвілля часто розглядається як засіб відновлення внутрішньої рівноваги та зниження стресу. Івенти ж мають більший акцент на соціальній взаємодії, створенні нових зв'язків, отриманні досвіду та емоційних вражень. Учасники івентів можуть отримувати не лише задоволення, але й певні знання, професійний розвиток або культурний обмін.

З економічної точки зору дозвілля є важливим чинником розвитку індустрії туризму, розваг та культурної сфери. Івенти ж часто мають комерційний або соціальний характер, залучаючи спонсорів, партнерів та інвесторів. Наприклад, великі спортивні події чи музичні фестивалі стимулюють економічну активність регіону, залучаючи туристів та розвиваючи інфраструктуру.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений теоретико-методологічний аналіз засвідчив, що категорії «дозвілля» та «івент» є складними й багатовимірними поняттями, які потребують міждисциплінарного підходу до вивчення. У науковому дискурсі дозвілля розглядається не лише як вільний від праці час, а як ціннісний простір для особистісного розвитку, самореалізації та відновлення ресурсів. Категорія «івент», у свою чергу, дедалі частіше позиціонується як інструмент емоційної взаємодії з аудиторією та як інноваційна форма організації дозвілля.

У контексті туристично-рекреаційної діяльності ці категорії набувають прикладного значення, оскільки саме івент практики та організовані дозвілєві заходи формують привабливість туристичного продукту, сприяють розвитку локальних громад та зростанню економічного потенціалу регіонів. Методологічне осмислення цих понять дозволяє створити наукове підґрунтя для удосконалення практик і стратегій у сфері туризму, з урахуванням новітніх соціокультурних викликів та тенденцій.

Література

1. Parsons T. Social Systems and Evolution. – New York: Free Press, 1951. p 27–34.
2. Huizinga J. Homo Ludens: a study of the play-element in culture. – Amsterdam, 1938. p. 12–16.
3. Фрейд З. Масова психологія та аналіз Я / З. Фрейд ; пер. з нім. – Київ : Основи, 2000. – 128 с.
4. Driver B. L., Brown P. J., Peterson G. L. Eds. Benefits of Leisure. – State College, PA : Venture Publishing, 1991. 483 p.
5. Веблен Т. Теорія дозвільного класу.; пер. з англ. – Київ : Основи, 2004. 288 с.
6. Getz D. Event studies: theory, research and policy for planned events. – London : Routledge, 2005. – p. 44–49.
7. Richards G. Eventful cities: cultural management and urban regeneration. – London : Routledge, 2010. p. 21–38.
8. Радіонова О. М. Івент-технології : навч. посібник. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 168 с.
9. Bowen J. L. Event economics: understanding the impact of festivals and special events. Wallingford: CABI Publishing, 2015. 208 p.
10. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-20509> (дата звернення: 15.03.2025).
11. Parsons T. The Concept of Society: The Components and Their Interrelations. In: T.Parsons. Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1966. p. 5 - 29.

References

1. Parsons, T. (1951). Social Systems and Evolution. New York: Free Press, pp. 27–34.
2. Huizinga, J. (1938). Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture. Amsterdam.
3. Freud, Z. (2000). Masova psykholohiia ta analiz Ya (Z nim. perekl.). Kyiv: Osnovy.
4. Driver, B. L., Brown, P. J., & Peterson, G. L. (1991). Benefits of Leisure. State College, PA: Venture Publishing.
5. Veblen, T. (2004). Teoriia dozvilnoho klasu (Z anhl. perekl.). Kyiv: Osnovy.
6. Getz, D. (2005). Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. London: Routledge, pp. 44–49.
7. Richards, G. (2010). Eventful Cities: Cultural Management and Urban Regeneration. London: Routledge, pp. 21–38.
8. Radionova, O. M. (2021). Ivent-tekhnologii: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova.
9. Bowen, J. L. (2015). Event Economics: Understanding the Impact of Festivals and Special Events. Wallingford: CABI Publishing.
10. Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy. (n.d.). Ivent. Retrieved March 15, 2025, from <https://esu.com.ua/article-20509>
11. Parsons, T. (1966). The Concept of Society: The Components and Their Interrelations. In T. Parsons (Ed.), Societies: Evolutionary and Comparative Perspectives (pp. 5–29). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

УДК 338.48-6:159.923.2+929
 JEL classification: I31, Z13, N01, Z19
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(28\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(28))

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПОДороЖЕЙ НА МЕНТАЛЬНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ЛЮДИНИ З ВИКОРИСТАННЯМ БІОГРАФІЧНОГО МЕТОДУ (НА ПРИКЛАДІ ВІДОМИХ ІСТОРИЧНИХ ПОСТАТЕЙ)

ЗЕЛЕНСЬКА Олена

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри туризму
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
<http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

АЛІШУГІНА Наталія

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
<http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ГОНТА Олена

доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-6434-357x>

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, швидкими і масштабними змінами в стилі життя, урбанізацією, політичною та економічною нестабільністю і, відповідно, значним підвищенням рівня стресу, особливо в країнах, що перебувають у стані війни, проблема збереження ментального здоров'я набуває все більшого значення. Дослідження впливу засобів туризму на ментальне здоров'я (включаючи історичний контекст) з метою подальшого використання отриманих знань для забезпечення загального благополуччя людини має особливо важливе значення для України, населення якої вже три роки перебуває в умовах воєнного стану. Завдяки різноманітності продуктів та комплексному підходу, туризм використовує наявні засоби як ефективне доповнення до традиційних методів психотерапії, надаючи людям нові можливості для зцілення та зростання.

У статті досліджується вплив подорожей на ментальне здоров'я людини з використанням біографічного методу (на прикладі Алієнори Аквітанської, Данила Паломника і Лесі Українки) та визначається приналежність згаданих особистостей до певного типу подорожуючих відповідно до психогіграфічної моделі Стенлі Плога. Дослідження стосується особливостей подорожей, їх мотивів, рефлексії, а також впливу зміни місця перебування на стан фізичного, психічного і ментального здоров'я. Проведене дослідження підтверджує ефективність використання засобів туризму задля покращення ментального здоров'я людини, оскільки подорожі генерують найпотужніші емоції людини, формують її світогляд, характер, інтелект, у т.ч. емоційний, посилюють когнітивні можливості мозку, полегшують відновлення після стресів, утворюють соціальні зв'язки (на думку сучасних дослідників Гарвардського університету саме вони є найважливішим чинником щастя), створюють безліч нових можливостей для того, щоб люди відчували задоволення від життя. Саме це є особливо важливим завданням для України у воєнний та повоєнний періоди з огляду на необхідність здійснення психологічної реабілітації цивільного населення і ветеранів війни, а також наявність потужного туристичного потенціалу нашої країни.

Ключові слова: ментальне здоров'я, засоби туризму, подорожі, біографічний метод, психологічна реабілітація.

STUDYING THE IMPACT OF TRAVEL ON MENTAL WELL-BEING USING THE BIOGRAPHICAL METHOD (ON THE EXAMPLE OF FAMOUS HISTORICAL FIGURES)

ZELENSKA Olena, ALESHUGINA Nataliya, GONTA Olena,

Chernihiv Polytechnic National University

In the context of modern challenges related to globalisation, rapid and large-scale changes in lifestyles, urbanisation, political and economic instability and, accordingly, a significant increase in stress levels, especially in countries at war, the problem of preserving mental health is becoming increasingly important. Researching the impact of tourism on mental health (including the historical context) in order to further use the knowledge gained to ensure the overall well-being of people is particularly important for Ukraine, whose population has been under martial law for three years. Thanks to its diversity of products and integrated approach, tourism uses the available means as an effective complement to traditional psychotherapy methods, providing people with new opportunities for healing and growth. The article examines the impact of travel on a person's mental health using the biographical method (on the example of Alienora of Aquitaine, Danylo Palomnyk and Lesya Ukrainka) and determines whether these individuals belong to a certain type of traveller according to Stanley Plog's psychographic model.

The study focuses on the peculiarities of travel, its motives, reflection, and the impact of changing locations on physical, mental, and psychological health. The study once again emphasises the effectiveness of using tourism to improve mental health, as travel generates powerful emotions, shapes a person's worldview, character, intelligence, including emotional intelligence, enhances the cognitive capabilities of the brain, facilitates recovery from stress, forms social connections (according to modern Harvard University researchers, they are the most important factor in happiness), and creates many new opportunities for people to enjoy life. This is a particularly important task for Ukraine in the wartime and post-war periods, given the need for psychological rehabilitation of civilians and war veterans, as well as the country's strong tourism potential.

Keywords: mental health, means of tourism, travel, biographical method, psychological rehabilitation.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ментальне благополуччя чинить суттєвий вплив на різні аспекти індивідуального та колективного життя людини, а саме: її фізичне здоров'я, соціальну інтеграцію, продуктивність, якість життя та ін. У контексті сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, швидкими і масштабними змінами в стилі життя, урбанізацією, політичною та економічною нестабільністю і, відповідно, значним підвищенням рівня стресу, особливо в країнах, що перебувають у стані війни, проблема збереження ментального здоров'я набуває все більшого значення.

Дослідження впливу туризму на ментальне здоров'я (включаючи історичний контекст) з метою подальшого використання отриманих знань для забезпечення загального благополуччя людини має особливо важливе значення для України, населення якої вже три роки перебуває в умовах воєнного стану. Ідея полягає у використанні подорожей як терапевтичного інструменту для покращення якості життя. Завдяки різноманітності продуктів та комплексному підходу, туризм використовує наявні засоби як ефективне доповнення до традиційних методів психотерапії, надаючи людям нові можливості для зцілення та зростання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Необхідною для даного дослідження інформацією слугують праці істориків [1,8], біографів-документалістів [1,3,4,6], які, в свою чергу, виконані на основі більш ранніх письмових джерел, визнаних науково достовірними, а також автобіографічні твори [5,7] в частині, де описуються подорожі та враження від них. Особливо цінним, із нашої точки зору, є те, що суб'єктами наших досліджень є усвідомлені люди, які займали гідні суспільні позиції, відзначалися високим рівнем освіченості, володіли розвиненим емоційним інтелектом, креативністю тощо й були схильні до аналізу свого життя та його якості.

Вивчаючи необхідні для проведення даного дослідження праці істориків, біографів та роблячи на цій основі наші особисті висновки, з одного боку, ми не можемо гарантувати абсолютну їх достовірність, адже автори опрацьованих нами історичних досліджень, не описували емоції та відчуття видатних особистостей у подорожах, але з іншого - зібраний ними фактичний матеріал щодо напрямів, частоти, тривалості, способу організації подорожей, роду занять у місцях перебування та ін., дозволяє нам зробити висновки такого характеру. Слід ще раз акцентувати, що в представлених висновках можуть бути похибки, обумовлені, крім вказаної вище причини, ще й різним менталітетом, сприйняттям оточуючої реальності й психологічними особливостями людей, що належать до різних століть (дослідників та досліджуваних). Дослідження творів самих подорожуючих, із нашої точки зору, дають більш точний психологічний портрет особистості, порівняно з тими, що складені на підставі вивчення праць істориків та біографів-документалістів, а також дозволяють зробити об'єктивніші висновки стосовно приналежності до того чи іншого типу подорожуючих і впливу подорожей на життя людини.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення впливу подорожей на ментальне здоров'я людини з використанням біографічного методу (на прикладі Алієнори Аквітанської, Данила Паломника і Лесі Українки) та визначення приналежності згаданих особистостей до певного типу подорожуючих відповідно до психографічної моделі Стенлі Плога. Дослідження стосуватиметься особливостей подорожей, їх мотивів, рефлексії, а також впливу зміни місця перебування на стан фізичного, психічного і ментального здоров'я.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою проведення даного біографічного дослідження, було відібрано особистості, які в своєму житті відзначилися схильністю до подорожей: **Алієнора Аквітанська**, герцогиня Аквітанії і Гасконі, графиня Пуатьє, королева-консорт Франції та згодом Англії (1122 або 1224 – 1204 рр.); Данило Паломник, православний монах, ігумен, клірик Чернігівської землі (? - 1122); **Леся Українка**, українська письменниця, перекладачка та культурна діячка (1871 – 1913 рр.). Як видно з вищенаведеного переліку персоналій, при їх підборі було зроблено диференціацію за критеріями статі, віку, типу відповідно особистісно-психографічних ознак [2], історичних епох та країн, у яких жили представлені в дослідженні особистості, сфер їх діяльності тощо.

Дослідженнями біографії Алієнори Аквітанської з використанням достовірних історичних документів займалися Е.Р. Лабанд, Е. Келлі, Х.Дж. Річардсон, Р.Лежен, Р.Беццола, Ж.Буссар, Р.Форевілл, Ф.Поуік. Праці вказаних авторів опрацювала й узагальнила французька письменниця, історик-медієвіст, авторка бл. 20 наукових праць з історії Середніх віків Режин Перну [1] (життя Алієнори описували також І. де Ларрей «Історія Алієнори Аквітанської» (1788, Лондон), П. де Машеко «Історія Алієнори Аквітанської» (1822, Париж), Л. де Віллепре «Алієнора Аквітанська» (1862, Париж), проте ці автори не користувалися науковими історичними джерелами, а базували свої розповіді на оповідях менестреля із Реймса чи «Анекдотах» Е. де Бурбона). Таким чином, до нашого часу дійшло достатньо матеріалу для того, щоб скласти психологічний портрет та зробити висновки щодо впливу подорожей на якість життя цієї відомої жінки XII-XIII ст.

Відзначимо, що ключовою постаттю даної частини дослідження виступає сама Алієнора Аквітанська, проте принагідно відзначимо досвід подорожування та рефлексію на подорожі її чоловіків (короля Франції Людовика VII і короля Англії Генріха II Плантагенета), а також супроводжуючих осіб (рицарів, священників, слуг), адже сенс подорожей, очікування від них та досвід перебування на місці у названих суб'єктах помітно відрізнявся. На нашу думку, подібні порівняння є дуже цікавими, тому що дозволяють виділити різні характеристики подорожуючих того часу.

Алієнора Аквітанська прожила довге життя - 80 (за іншими даними – 82) років і подорожувала постійно, до самої смерті. Мотиви її подорожей були незмінними впродовж життя, але дещо варіювалися залежно від віку. Серед постійних виділимо: прагнення до дипломатичних ігор, укріплення влади, розширення сфери впливу, фінансового збагачення. Вказані мотиви диктувалися, передусім, політичними сенсами, що, в свою чергу, випливали із соціального статусу Алієнори.

Сталими мотивами, що визначалися, переважно, особистісними її характеристиками, були честолюбство, бажання перебувати в центрі подій і уваги, допитливість, прагнення до інтелектуального та фізичного самовдосконалення. У 24 (26) роки, коли Алієнора Аквітанська стала учасницею другого Хрестового походу, спостерігаємо наявність романтичного мотиву, природньо притаманного молодому віку (похід передбачав тривале перебування при дворах імператорів Константинополя Мануїла Комніна і Антіохії Раймунда де Пуатьє; обидва були близькими по духу Алієнорі - непересічними особистостями, любителями пригод та інтриг, фізично привабливими, багатими та впливовими молодими чоловіками).

Зауважимо, що окремі історики висловлюють припущення про існування романтичного зв'язку між Алієнорою і Раймундом де Пуатьє, але багато біографів заперечують цю версію. Проте, з нашої точки зору, незалежно від наявності чи відсутності реального зв'язку між ними, романтичний мотив є цілком логічним з огляду на життєрадісний і рішучий характер героїні, а також той факт, що краса Алієнори оспівувалася в усьому світі, абсолютно очевидно, що вона сама це усвідомлювала і не раз упродовж життя перевіряла силу її впливу.

На відміну від Алієнори, її першого чоловіка - короля Франції Людовика VII, до подорожі спонукали, переважною мірою, релігійні мотиви, передусім, ідея спокути гріхів (*релігійні мотиви були вирішальними й для священників, які брали участь у Хрестовому поході*). Під час походу, як і в повсякденному житті, він дотримувався максимальної простоти (*Алієнора подорожувала з повним штатом служниць і величезним обозом звичного для неї гардеробу і побутових речей*); у місцях призначення його не приваблювали вишукана їжа, розкіш, шляхетні розваги, неформальне (*те, що не стосувалося військових дій, забезпечення хрестоносців тощо*) спілкування, через що король максимально скоротив час перебування при дворах константинопольського і антіохійського імператорів.

Мотивами участі в поході звичайних хрестоносців були:

- відсутність постійних занять і спадкового майна (як правило, учасниками походів ставали молодші сини в сім'ї або знатні сеньйори, які вербували солдатів, збирали інших паломників, забирали своїх дружин);
- особисте благочестя, тобто релігійні мотиви;
- прагнення до пригод, у т.ч. любовних (*літописці підтверджують, що через наявність великої кількості служниць у таборах хрестоносців панувала розпуста, що, в свою чергу, викликало невдоволення священників, які брали участь у поході*).

Заняття в місцях перебування для цієї категорії мандрівників диктувалося, переважно, волею організаторів походу. З історичних документів відомо, наприклад, що рядові учасники походу часто страждали від недоїдання або голоду, набагато частіше перебували в дискомфорті й небезпеці в дорозі.

Для унаочнення матеріалу, проведення аналізу й узагальнення даних стосовно суб'єктів нашого дослідження, скористаємося таблицями, де відобразимо інформацію стосовно напрямів і мотивів подорожей, досвіду в місці перебування, рефлексії та зробимо висновок стосовно приналежності особистості до певного типу подорожуючих за психографічною моделлю Плога [2] і впливу подорожей на якість життя досліджуваного. Вказану інформацію стосовно Алієнори Аквітанської містить таблиця 1.

Так, за інформацією, яку подано в таблиці 1 ми можемо зробити висновок, що відповідно до психографічної моделі Плога, Алієнора Аквітанська є яскраво вираженою представницею алоцентричного типу мандрівників – схильних до авантюризму людей, що постійно шукають нового досвіду, прагнуть до спілкування з людьми різних культур, сфер діяльності, мають потребу в дослідженні незведаних і маловідомих місць. Відмітимо, що впродовж життя не відбулася внутрішня трансформація Алієнори в бік більш зваженого психоцентричного типу, досить притаманна людям із настанням поважного віку (16 років ув'язнення стали причиною вимушеної і тимчасової зміни типу мандрівника).

За сучасною класифікацією видів туризму, Алієнора Аквітанська віддавала перевагу діловому, пізнавальному, екстремальному, екзотичному, розважальному, гастрономічному, винному видам туризму. Подорожі допомагали Алієнорі тримати до глибокої старості гарну фізичну форму, хороші когнітивні здібності, резилієнтність, розвивати емоційний інтелект, зберігати оптимістичний погляд на життя, незважаючи на постійні важкі стреси, пов'язані з особистим життям і загальною атмосферою Середньовіччя.

Виходячи з ідеї, що вербальні засоби, будучи зовнішньою маніфестацією внутрішніх психічних процесів і ключовим аспектом когнітивної діяльності людини, відображають структуру і зміст свідомості індивіда, проаналізуємо твори Данила Паломника і Лесі Українки, в яких вони описують свій досвід подорожування, враження від нього і оцінюють вплив подорожей на свій фізичний і моральний стан.

Таблиця 1.

Оцінка впливу подорожей на якість життя Аліснори Аквітанської

Суб'єкт дослідження	Аліснора Аквітанська (1122 (1224) - 1204)
	Тривалість життя - 80 (82) років
Сфера діяльності	політика
Дані про подорожі	подорожі впродовж усього життя: - участь у другому Хрестовому поході; - захоплення (на зворотному шляху) в полон греками та викуп із нього; - остання подорож – через Піреней, до Кастілії у віці бл. 80 років; Знаючи про важкість і небезпеку в дорозі, ретельно готувалася до подорожей, намагаючись зробити їх максимально комфортними (обози з речами, служниці) і швидкими (часта зміна коней, комбінування способів і засобів пересування: сушею, морем; верхи на коні). Є інформація про підтримку Аліснорою супутників у дорозі, коли ті втрачали сили й віру
Мотиви для подорожей	Привабливість дипломатичних ігор, інтелектуального спілкування, політичні сенси (укріплення влади, залучення військової допомоги, розширення сфери впливу, фінансове збагачення), честолюбство, бажання перебувати в центрі подій і уваги, допитливість, прагнення до інтелектуального та фізичного самовдосконалення, замолоду - романтичні мотиви
Досвід у місці перебування	Віддавала перевагу заняттям, що підкреслюють багатство, статусність і приносять задоволення світського характеру – інтелектуальне спілкування з рівними за статусом; ознайомлення з видатними пам'ятками; полювання з яструбами, соколами, ручними леопардами; витончена гастрономія (артишоки, ікра та ін.) з подачею на дорожньому посуді; вишукане вино; музика (любила пісні трубадурів), балет, цирк, кінські скачки (перегони)
Рефлексія	Аналізувала політичні зиски, отримані під час подорожей, і планувала нові ділові поїздки з відповідними, актуальними на той чи інший момент часу і з огляду на поточну ситуацію, а також стратегічні перспективи, цілями. Постійна наявність у житті подорожей говорить про їх привабливість для Аліснори.
Вплив подорожей на якість життя	-довготривалість життя, незважаючи на численні важкі стреси; -резиліентність; -підтримання високого рівня фізичної активності й витривалості до глибокої старості; -гарне фізичне, ментальне здоров'я; -високий рівень розвитку і гнучкості інтелектуальних здібностей; -вміння концентруватися на привабливих позитивних сторонах життя
Тип подорожжувального на основі особистісних характеристик (психографічна модель Плога)	Яскраво виражений алоцентричний тип незмінний упродовж усього життя (не рахуючи вимушеної зміни під час ув'язнення)

Про Данила Паломника сучасна історична наука знає небагато. Так, за даними Інституту історії України НАН України, Данило (Даніїл) – церковний діяч, що був ігуменом одного з чернігівських монастирів (на думку інших дослідників - єпископом Юрійським). У 1106-1108 роках відвідав Палестину й святі місця, пов'язані з подіями, описаними в Давньому Заповіті, проте, здебільшого – з віхами життя Ісуса Христа [8]. Незважаючи на те, що про самого Данила з письмових джерел, які є в розпорядженні вчених-істориків, практично нічого не відомо, маємо його власну працю «Житіє і ходіння Данила, Руської землі ігумена» (давньоруський твір, що належить до жанру «хожденій», який зберігся більше, ніж у ста списках XV-XVIII ст.) [5] Її аналіз дасть нам необхідний матеріал (безпосередньо від першої особи) стосовно самого паломництва і вражень від нього.

Зведемо необхідні дані до таблиці 2.

Головним побуджуючим до подорожі мотивом для Данила Паломника, однозначно, був релігійний, а похідним від нього – пізнавальний (відзначимо, що для глибоко віруючої людини пізнання творіння Божого – природних об'єктів, як-то: морів, річок, озер, гір, рослинного і тваринного світу є богоугодною справою, яку Господь заповів першим людям: Адамові і Єві). Данило відзначався гарними комунікативними здібностями, що дозволило уникнути багатьох небезпек (грабунку, поранення, смерті) у тривалій паломницькій подорожі. До кола його спілкування в поході належали не тільки середньопересічні паломники, загони воїнів, до яких він приєднувався під час подорожі, а й знатні особи, наприклад, король Єрусалиму Балдуїн I. Слід відзначити вражаючу пам'ять до деталей, що разом із бажанням передати свої знання наступникам, дозволила залишити точний і детальний опис подорожі в усіх її аспектах.

Із наведених в таблиці даних можна зробити висновок, що відповідно до психографічної моделі Плога, Данило Паломник є *представником психоцентричного типу мандрівників – самозаглиблених*, не схильних до пригод (стикається з ними через невідворотність, але усіяко намагається уникнути, наприклад, через долучення в дорозі до загонів воїнів, що рухаються в потрібному напрямку), зосереджених на різноманітних видах діяльності й, головне, переконаних у тому, що все, що з ними відбувається, переважною мірою, знаходиться поза їхнім контролем (глибоко віруюча людина, що уповає на Бога), зазвичай не схильні до авантур.

Таблиця 2.

Оцінка впливу подорожей на якість життя Данила Паломника

Суб'єкт дослідження	Данило Паломник (? - 1122)
Сфера діяльності	релігія
Дані про подорожі	Тривала (1106-1108 pp.) і небезпечна паломницька подорож святими місцями, пов'язаними з подіями Біблійної історії часів Давнього Заповіту, а також із віхами земного життя Ісуса Христа.
Мотиви для подорожей	Здійснення багаторічної мрії побачити на власні очі Єрусалим і землю обітовану, перебування і молитви у святих місцях, упевненість в отриманні винагороди від Господа за здійснення паломництва, здобуття церковних реліквій, стимулювання інших паломників до здійснення аналогічних подорожей, пізнання історії релігії, життя святих, географії, архітектури, природи, рослинного і тваринного світу, господарства, обрядів і традицій місцевого населення
Досвід у місці перебування	Паломництво відбувалося в безперервному русі (здебільшого, по суші, зрідка - морем) з короткими зупинками (максимум – кілька днів) у певних дестинаціях. Дорога відзначалася величезними відстанями, складністю гірських маршрутів, численними небезпеками з боку диких звірів (барси, леви) чи людей (сарацини, корсари), браком води і їжі, спекою, ночівлями просто неба (біля священних колодязів тощо). Для уникнення небезпеки, за нагоди, подорожували групами (наприклад, у складі загону єрусалимського короля Балдуїна I); подекуди користувалися гостинністю місцевих жителів і монастирів (нічліг і їжа). Крім власного паломництва описує масове паломництво, приурочене до сходження благодатного вогню у Єрусалимі; відвідування церков, монастирів; різних міст (Єрусалима, Віфлєма, Назарета, Емауса тощо), інших поселень; відвідування природних об'єктів; короткочасний відпочинок і плавання у водоймах, (кілька разів згадується Йордан); відвідування печер, пов'язаних з історією християнства; сходження стежками високої складності на гори; гастрономічний аспект (згадується риба, якою пригощали паломників і яку любив Христос)
Рефлексія	Через бажання передати отримані знання і боязнь гріха укриття таланту, написав книгу «Житіє і ходіння Данила, Руської землі ігумена», де виклав багатий фактичний матеріал стосовно історії релігії, життя святих, географії, архітектури, природи, рослинного і тваринного світу, господарства міст і монастирів, обрядів і традицій місцевого населення. Виклад матеріалу дуже детальний, з уникненням оціночних суджень стосовно людей чи їх вчинків.
Вплив подорожей на якість життя	-упевненість в благословенні Господом життєвого шляху; -задоволення релігійних потреб і релігійного честюлюбства; -розширення пізнання в багатьох сферах (історія, географія, архітектура, культура, фінанси, ботаніка, зоологія тощо); -гарна фізична форма (жодних скарг на недуги чи фізичні обмеження при подоланні складних маршрутів); -завжди врівноважений емоційний стан; -високий рівень розвитку когнітивних здібностей, інтелекту, в т.ч. емоційного
Тип подорожуючого на основі особистісних характеристик (психографічна модель Плога)	Здебільшого психоцентричний тип, обумовлений глибокою релігійністю; в окремих дуже рідких випадках схильний до ризикованих дій (підкуп ключника для отримання часточки Гроба Господнього), що, на нашу думку, є виявом християнського честюлюбства

За сучасною класифікацією видів туризму, Данило Паломник практикував паломницький, релігійний, пізнавальний, екологічний, рекреаційний, гастрономічний, спелеотуризм, екстремальний види туризму. Подорожі допомагали Данилові підтримувати фізичну форму (без гарної фізичної підготовки неможливо подолати описані відстані й такої складності маршрути), розвивати пам'ять (вражає детальний опис елементів архітектури, історичних пам'яток та ін.), когнітивні здібності, письменницькі навички, вийти далеко за рамки повсякденності й звичного для монаха способу життя, розширити пізнання у найрізноманітніших сферах (історія, географія, архітектура, культура, фінанси, ботаніка, зоологія тощо), залишити результати своєї праці наступникам з тим, щоб мотивувати їх до подібних паломництв («Убохся оного раба лъниваго, скрившаго талантъ господина своего и не створившаго прикупа им, да сие написах върных ради челоуѣкъ. Да кто убо, слышавъ о мѣстѣх сихъ святыхъ, поскорѣль бы ся душею и мыслию къ святымъ симъ мѣстомъ, и равну мзду примуть от бога с тѣми, иже будутъ доходили святыхъ 'сихъ мѣстъ'»), мати тверду впевненість у повсякчасному благословенні від Господа («Иже бо кто путемъ симъ ходилъ съ страхомъ божимъ и смѣренъемъ, не погрѣшитъ милости божия николи же») [5].

Далі, за логікою нашого дослідження, проведемо аналіз впливу подорожей на якість життя Лесі Українки. Вона не відзначалася міцним фізичним здоров'ям, тому прожила недовге життя – 42 роки. Принагідно відзначимо, що своє психічне здоров'я вона ревно оберігала: «Я все-таки думаю, що всяка людина має право боронити свою душу й серце, щоб не вривалися туди силоміць чужі люде, немов у свою хату, принаймі поки живе господар тієї хати. Може, кому й гарною здається та хата зверху, але ж то ще не дає права споглядачеві вриватись до хати в середину і цінувати та оглядати все, що в ній є, без дозволу господаря. Нехай уже як господар умре і хата його піде на громадську власність, тоді уже нехай йдуть і цінують все, що від нього зосталось, бо мертвий не встане боронити скарбів своїх».

Разом із тим, Леся Українка дала дозвіл аналізувати свій творчий спадок, тобто листи і твори. Саме за її творами і листами до рідних, друзів та знайомих ми можемо судити, що подорожі підтримували її фізичну й психічну форму на прийнятному рівні, надавали творчої наснаги, дозволяли відновлювати сили і забезпечували неймовірну працездатність. Провідними мотивами подорожей для Лесі Українки були лікувально-оздоровчі, ділові й пізнавальні. Захворювання накладало свій відбиток на вибір напрямів подорожей і значні обмеження на види активностей і способи пересування під час подорожування.

Зведемо необхідні для аналізу дані в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка впливу подорожей на якість життя Лесі Українки	
Суб'єкт дослідження	Леся Українка (1871-1913)
Сфера діяльності	Тривалість життя - 42 роки <i>література</i>
Мотиви для подорожей	Переїзди з родиною (<i>батько, а потім чоловік міняли місце служби (Звягель, Луцьк, Колодяжне, Київ, Тбілісі, Кутаїсі)</i>). Поїздки до друзів і родичів (<i>Нечимне, Львів, Гадач, Софія, Чернівці, Криворівня, Київ</i>). Догляд за хворими коханим та сестрою (Мінськ, Санкт-Петербург). Поїздки у письменницьких, видавничих та громадських справах (<i>Львів, Софія, Полтава</i>). Консультації та операції у знаменитих лікарів і, принагідно, знайомство з культурними принадами міст (<i>Київ, Відень, Берлін, Берн, Цюрих</i>). Перебування в містах із теплим та сухим кліматом задля пом'якшення симптомів хвороби (<i>Одеса, Ялта, Сан-Ремо, Гелуан, Сурамі</i>). Круїзний туризм (<i>Генуя, Ліворно, Неаполь, Палермо, Месіна, Катанія, грецькі острови, Одеса</i>). Короткі екскурсії з розважально-пізнавальною метою (<i>с.Біла, Стрілецький Кут, Ревна, Кімполунг, Вишниця, Буркут, Венеція, Генуя, Помпеї, Каїр, Телаві, Хоні, Батумі, Поті</i>)
Досвід у місці перебування	Лікувально-оздоровчі процедури – купання, лікування грязями, ванни, дихання морським повітрям («щоб залишити морю і горам свої болі, щоб визволитись від своїх недугів»; «я завжди так провожу літо, і се, може, мене найбільш на світі держить»); Прогулянки (не пішохідні, з використанням відповідних транспортних засобів) парками, горами, морем і спостереження за природою Екскурсії з пізнавальною метою («а правду сказавши, що будь я здорова, то тільки б і робила, що по Відні роздивлялась»); Катання на човнах по річках, пароплавах по морю («мені таки добре в цьому сонці та морському повітрі»); Спостереження і вивчення місцевих традицій («воно мене займає, і я приглядаюсь тут до всього з цікавістю»; «розглядаюсь я собі на тую «Європу» та європейців»); Відвідування театрів, вистав за участю тварин (описує слонів і їх уміння), вистав для дітей, бібліотек, публічних лекцій в університетах, творчих вечорів (Лисенків, Борецьких) Скромна «гастрономічна» складова подорожей – у листах зрідка згадуються кафе (під час подорожей Європою), часто – купівля на місцевих ринках сезонних фруктів: винограду, кавунів тощо
Рефлексія	У своїх листах описувала подорожі як найкращу складову життя, вважала, що подорожування – в її крові (<i>«я скаржуся на блуканину, а вона, як по цифрї правді казати, увійшла вже мені в кров: як настає весна, то мене у вирїй тягне»; «бо маю дуже бродячу натуру»; «мені здається, що я «не своєю силою» стільки всяких світів з'їздила. Ви ж знаєте, що я сливе увесь вік вештаюсь з місця на місце, і так навіть вже привикла, що як літо, то вже треба кудись їхати»</i>); мріяла здійснити навколосвітню подорож (<i>«Колись, як матиму багато лишніх грошей, то ми з Зорею поїдемо навколо світа!»</i>); потребувала подорожей для усамітнення і обмірковування нових творчих задумів (<i>«простор для думок великий і планів тьма, мені навіть се до сподоби»</i>)
Вплив подорожей на якість життя	- підтримання фізичного здоров'я і працездатності; - моральне і естетичне задоволення; - творча наснага, інтелектуальний розвиток; - відновлюваність після стресів і хвороб; - життєрадісність і підтримання цікавості до життя, незважаючи на хронічні недуги; - задоволення потреб у комунікації, передусім, інтелектуального характеру
Тип подорожуючого (психографічна модель Плога)	Мідоцентричний тип , зумовлений, з нашої точки зору, фізичними обмеженнями

Із даних таблиці 3 ми можемо зробити висновок, що відповідно до психографічної моделі Плога, Леся Українка є представницею мідоцентричного типу мандрівників, які відзначаються збалансованим підходом до подорожей: не є екстремалами, але не бояться експериментувати з новими напрямками або типами відпочинку, прагнуть стабільності, але не проти спробувати щось нове, готові до відвідування перевірених місць, але можуть зацікавитися елементами екзотики, якщо ті гарантуватимуть певний рівень комфорту і безпеки; часто подорожують з родиною або друзями, цінуючи соціальні аспекти подорожей. Відповідність цьому типу зумовлена, на нашу думку, фізичними обмеженнями, пов'язаними з туберкульозом кісток, а, отже, неможливістю активного самостійного пересування.

За сучасною класифікацією видів туризму, Леся Українка віддавала перевагу лікувально-оздоровчому, діловому, освітньому, пізнавальному, розважальному, гастрономічному видам туризму. Подорожі допомагали Лесі Українці підтримувати фізичне здоров'я і високу працездатність, приносили моральне і естетичне задоволення, творчу наснагу, сприяли інтелектуальному розвитку, допомагали відновлюватися після стресів і хвороб, підтримували інтерес до життя та життєрадісність, незважаючи на хронічні недуги, задовольняли потреби в комунікації, передусім, інтелектуального характеру.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, на прикладах конкретних історичних постатей, було досліджено вплив подорожей на ментальне здоров'я людини, виявлено й проаналізовано різні типи подорожуючих за особистісно-

психографічними ознаками (модель Стенлі Плога). Незважаючи на приналежність обраних для проведення дослідження особистостей до різних типів мандрівників (із відповідними особливостями мотивації і організації подорожей, досвіду в місцях перебування і рефлексії), спільним для всіх є позитивний вплив подорожей на стан фізичного та ментального здоров'я, а, отже – на якість життя. Подорожі генерують найпотужніші емоції людини, формують її світогляд, характер, інтелект, у т.ч. емоційний, посилюють когнітивні можливості мозку, полегшують відновлення після стресів, утворюють соціальні зв'язки (на думку сучасних дослідників Гарвардського університету саме вони є найважливішим чинником щастя), створюють безліч нових можливостей для того, щоб люди відчували задоволення від життя. Проведене дослідження зайвий раз підкреслює ефективність використання засобів туризму задля покращення ментального здоров'я людини, що є особливо важливим завданням для України у воєнний і повоєнний періоди з огляду на необхідність здійснення психологічної реабілітації цивільного населення і ветеранів війни, а також наявність потужного туристичного потенціалу нашої країни.

Література

1. Regine Pernoud [Eleanor of Aquitaine \(translated by Peter Wiles\)](#). Published by Collins, London, 1967
2. Stanley Plog's Psychographic Model. URL: https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S001827/P001850/M030116/ET/15258466761.32.Q1.pdf
3. Богдашина О. Відносини Лесі Українки та Олени Пчілки в родинному листуванні URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34993/2/VNPK_INA_2021_Bohdashina_O-Vidnosyny_Lesi_Ukrainky_277-283.pdf
4. Вихрущ А. Психологія творчості в контексті перемог і невдач Лесі Українки. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35018/2/VNPK_INA_2021_Vikhrushch_A-Psykholohiia_tvorchosti_426-432.pdf
5. Життя і ходіння Данила, Руської землі ігумена. URL: <https://archive.org/details/xii--2-1980/page/66/mode/2up?view=theater>
6. Левченко Г. Олена Пчілка й Леся Українка в особистій і творчій взаємодії. URL: <https://volyntext.vnu.edu.ua/index.php/volyntext/article/download/881/854/>
7. Леся Українка. Листи. URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/18326/file.pdf>
8. Ричка В.М. Даниїл Паломник // Енциклопедія історії України: Т. 2: Г-Д / Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. - К.: В-во "Наукова думка", 2004. - 688 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Danyil_Palomnyk

References

1. Regine Pernoud Eleonora Akvitans'ka (pereklad Pitera Uaylza). Opublikovano Collins, London, 1967
2. Psykhohrafichna model' Stenli Ploha. URL: https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S001827/P001850/M030116/ET/15258466761.32.Q1.pdf
3. Bohdashyna O. Vidnosyny Lesi Ukrayinky ta Oleny Pchilky v rodynnomu lystuvanni URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34993/2/VNPK_INA_2021_Bohdashina_O-Vidnosyny_Lesi_Ukrainky_277-283.pdf
4. Vykhruhshch A. Psykholohiia tvorchosti v konteksti peremohy i nevdach Lesi Ukrayinky. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35018/2/VNPK_INA_2021_Vikhrushch_A-Psykholohiia_tvorchosti_426-432.pdf
5. Zhytinnya i khodinnya Danyla, Rus'koyi zemli ihumena. URL: <https://archive.org/details/xii--2-1980/page/66/mode/2up?view=theater>
6. Levchenko H. Olena Pchilka y Lesya Ukrayinka v osobystiy i tvorchiy vzayemodiyi. URL: <https://volyntext.vnu.edu.ua/index.php/volyntext/article/download/881/854/>
7. Lesya Ukrayinka. Lysty. URL: <https://diasporiana.org.ua/wp-content/uploads/books/18326/file.pdf>
8. Rychka V.M. Danyil Palomnyk // Entsiklopediya istoriyi Ukrayiny: T. 2: H-D / Redkol.: V. A. Smoliy (holova) ta in. NAN Ukrayiny. Instytut istoriyi Ukrayiny. - K.: V-vo "Naukova dumka", 2004. - 688 s. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Danyil_Palomnyk

УДК 658.5:005.334:005.52

JEL classification: D81, D22, M10, F52, C83

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(29))**ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ****ЗИМА Андрій**

здобувач

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0009-0000-6796-3045>e-mail: a.zyma@donnu.edu.ua

Метою статті є обґрунтування важливості в сучасних умовах невизначеності дослідження широкого спектру мінливих чинників, які треба враховувати в процесі прийняття управлінських рішень малим і середнім бізнесом, крупними міжнародними компаніями в Україні.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасний український бізнес функціонує в умовах високого ступеню невизначеності, спричиненої політичними, економічними та безпековими викликами. Для підприємств такі умови нестабільності вимагають постійного коригування і адаптації бізнес-стратегій. А це не можливе без врахування актуальних чинників, динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, специфіки галузі.

Наведена класифікація чинників, приклад практичного застосування методу опитування для отримання зворотного зв'язку і визначення напрямів адаптації бізнес-стратегій має прикладне значення для лідерів і гравців інструментального ринку і ринку садово-паркової техніки. Отримані результати стануть відправною точкою для подальших досліджень механізмів прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Інтеграція класичних і новітніх методів та моделей дозволить сформувати методологічне підґрунтя для адаптації бізнес-стратегій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Ключові слова: прийняття рішень, управління підприємством, чинники, воєнний стан, невизначеність, опитування.

FACTORS OF DECISION-MAKING IN ENTERPRISE MANAGEMENT DURING MARTIAL LAW**ZYMA Andriy**

Vasyl' Stus Donetsk National University

The purpose of the article is to substantiate the need to study a wide range of variable factors for making management decisions by small and medium-sized businesses and international companies in Ukraine under conditions of uncertainty.

The relevance of the topic is due to the fact that modern Ukrainian business operates under a high level of uncertainty caused by political, economic and security challenges. In such conditions, enterprises are forced to constantly adjust and adapt business strategies, which is impossible without taking into account changes in the external and internal environment and industry characteristics.

The study applies a systematic approach, methods of generalization, deduction, induction, and abstract and logical analysis. The nature and types of external, internal and market factors and the peculiarities of companies' response to them are determined.

The results of an expert survey of business owners in the market of gardening equipment, which was conducted to obtain feedback, are analyzed. It is found that over the past two years, the «portrait» of the target audience and consumer preferences have changed, and entrepreneurs focus on maintaining market status and strengthening cooperation with the leader by expanding the service. Based on the data, the author suggests directions for adapting the business strategies of companies in the market of gardening equipment.

The results of the study are of practical importance for domestic enterprises and will become a starting point for further research on the decision-making process.

Keywords: decision-making, enterprise management, factors, martial law, uncertainty, survey.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ**ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасний український бізнес функціонує в умовах високого ступеню невизначеності, спричиненої політичними, економічними та безпековими викликами. Для підприємств різних форм власності і масштабів така нестабільність вимагає постійного коригування і адаптації бізнес-стратегій. Застосування більш гнучких підходів до прийняття управлінських рішень не можливе без врахування актуальних чинників, динамічних змін зовнішнього і внутрішнього середовища, специфіки галузі. Керівникам компаній наразі вкрай необхідно застосовувати наявний методологічний інструментарій і нові підходи для аналізу динамічного середовища і своєчасного прийняття рішення щодо адаптації існуючої стратегії для збереження конкурентоспроможності, партнерських відносин, лояльності споживачів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень достатньо давно і активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Герберт А. Саймон, Джеймс Г. Марч і Річард М. Сайєрт є

одними з найвпливовіших дослідників у сфері прийняття управлінських рішень, особливо – поведінкових аспектів цього процесу [1, 2]. Вони зазначали, що цілі організації реалізуються шляхом прийняття рішень, але для прийняття найбільш доцільних рішень необхідна актуальна інформація. Д. Дерлоу в своїх роботах зробив акцент на технології прийняття рішень – з описом елементів і етапів процесу прийняття рішень, визначенням умов і чинників їх застосування [3].

Теоретичним і практичним аспектам процесу прийняття управлінських рішень присвятили свої праці українські вчені М. Бутко, П. Бітюк, В. Колпаков, Ю. Петруня, Б. Літовченко, Т. Пасічник О. Тимошук, А. Коваленко, Л. Коршевніюк, О. Шульга та багато інших [4-7]. В сучасних публікаціях все більше уваги акцентується на ситуаційному підході і врахуванні поведінкових, психологічних чинників, особистого стилю менеджерів, які беруть на себе відповідальність за прийняття рішень в складних, невизначених умовах [8-9]. Попри достатню увагу з боку науковців і практиків до вивчення означеної теми, процес підготовки і прийняття управлінських рішень для різних ринків зазвичай відбувається під впливом специфічних чинників і має відмінності. Тому постійне дослідження і аналіз чинників бізнес-середовища особливо актуальне і наповнюється новими сенсами для підприємств в умовах тривалої кризи і воєнних дій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування важливості в сучасних умовах невизначеності дослідження широкого спектру мінливих чинників, які треба врахувати в процесі прийняття управлінських рішень малим і середнім бізнесом, крупними міжнародними компаніями в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Вплив і зміна зовнішніх та внутрішніх обставин викликає необхідність постійного моніторингу бізнес-середовища, в якому функціонує підприємство. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Здатність прийняття рішень є однією з необхідних функцій і компетентностей керівника будь-якого рівня. Своєчасно прийняте обґрунтоване рішення дозволяє підприємству зберегти свої позиції або розвиватися. Рішення, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці окремих виконавців, колективу та ставить під загрозу положення підприємства в цілому.

Прийняття рішень в управлінні - це той процес, в ході якого менеджери аналізують проблеми, оцінюють альтернативи та обирають найбільш прийнятний варіант дій (найкращий варіант з точки зору критерію ефективності на даний момент) для досягнення цілей організації. Це - наріжний камінь ефективного лідерства, оскільки управлінські рішення формують стратегію, ефективність і стійкість організації. Іншими словами, управлінське рішення – вольовий акт втручання суб'єкта управління в діяльність об'єкта управління для виходу із певної виробничо-господарської чи іншої ситуації [9].

Як правило, процесу прийняття рішень передують робота команди фахівців різних (особливо – фінансово-економічних) підрозділів компанії. За умов невизначеності (як і за умов ризику, коли немає достатньої довіри до знайдених оцінок різних варіантів) приймати остаточне рішення може одноособово керівник, вибираючи найефективніший, як на нього, варіант. Велике значення в такому разі мають риси характеру керівника, його досвід, знання, інтуїція. *Управлінські рішення класифікують:*

- за характером рішення: інтуїтивні; рішення, засновані на досвіді; раціональні;
- за формою (способом) прийняття: одноособові; колегіальні; колективні.

Ефективність управлінського рішення значною мірою залежить від обґрунтованої методології його прийняття — підходів, принципів і методів. Серед сучасних наукових підходів найбільш поширеними є системний і ситуаційний. Системний підхід орієнтований на виявлення ключових елементів організації та її адаптацію до ширшого контексту, в якому вона функціонує. Натомість ситуаційний підхід вважається одним із найперспективніших: він передбачає комплексний аналіз конкретної ситуації, що дозволяє краще зрозуміти її динаміку та чинники впливу. Цей підхід дає змогу ухвалювати більш точні й ресурсоефективні рішення. Його основою є ситуаційний аналіз, який виходить з того, що кожна управлінська ситуація унікальна й потребує специфічного рішення для конкретного моменту та об'єкта управління [6, 8].

Різні дослідники виділяють від 3 до 7 етапів в процесі прийняття рішень. За будь-якого підходу, змістом першого етапу є визначення проблеми і збір інформації про умови і чинники, що можуть мати суттєве значення в процесі прийняття рішень [4-8]. Практично кожен дослідник, науковець, експерт, згадуючи процес прийняття підготовки, прийняття і впровадження рішення, зазначає чинники, які були визначальними і вплинули на цей процес. Для підприємств важливим завданням є виявлення факторів, що гальмують або загрожують розвитку компанії на ринку. Не менш важливим є пошук комбінації факторів та їх вміле використання заради покращення показників результативності компанії. Узагальнюючі різноманітні підходи, фактори, що впливають на формування ефективної системи менеджменту торгових підприємств, можна поділити на кілька груп [4-9, 10]:

- зовнішні;
- ринкові;
- внутрішні.

До зовнішніх факторів, як правило, відносять ті, які не залежать від підприємства і на які дії та заходи підприємства не можуть вплинути:

- політичний і економічний стан держави;
- порушення логістики доставки товарів;
- зміни в законодавстві, що впливають на ведення бізнесу;
- курсові коливання валют;
- демографічні фактори, в т.ч. міграційні;
- географічні та регіональні фактори;
- міжнародна обстановка та політика міжнародних організацій /блоків.

Велика кількість дослідників і вчених виділяли такі фактори, які виникають в кризових умовах. Вони теж можуть бути згруповані за напрямками впливу на:

- зовнішні фактори ризику: нерівномірність темпів інфляції; різкі коливання у зміні цін у галузях, з якими пов'язано або від яких залежить підприємство; загальна нестабільність соціально-економічної ситуації; нестабільність податкового та регуляторного законодавства; залежність підприємства від обмеженої кількості постачальників у ресурсах; недоступність кредитних ресурсів; посилення конкуренції у галузі; несподіване та нерівномірне підвищення цін підприємствами-конкурентами;
- внутрішні фактори ризику: недостатні витрати на впровадження інновацій, маркетинг; низький рівень управління підприємством; недиверсифікованість поставок; недостатність коштів у підприємства для взаєморозрахунків із контрагентами, нестача кваліфікованого персоналу тощо.

Так, серед зовнішніх факторів, що вплинули на бізнес за період 2020-2024 рр., окрім безпосередньо військових дій, були [10]:

- складнощі в доставці вантажів в країну через пандемію та воєнний стан;
- блокування морських портів України у 2022-2024 роках та кордонів з Європою восени та взимку 2023-2024 років призвело до збільшення логістичних витрат та термінів доставки;
- необхідність переналаштування виробництва (через брак певних комплектуючих, втрату потужностей, розірвання попередніх контрактів);
- тимчасовий дефіцит мікросхем для виробництва акумуляторної техніки.

Серед ринкових факторів можна дослідити кілька підгруп та розділити їх за впливом та системністю. Перша підгрупа - це системні ринкові фактори, які впливають постійно, - в тій чи іншій мірі: конкуренція, сезонність, цінове позиціонування, сервіс, рівень задоволеності і довіри споживачів та інші.

До другої підгрупи ринкових факторів можна віднести коротко- або довгострокові чинники, спричинені непереборними силами або через зовнішній вплив, такі як:

- стихійне, раптове зростання попиту (техніка для ліквідації наслідків стихійного лиха, військових дій, втрати інфраструктури тощо);
- спекулятивна зміна ціноутворення (відсутність конкуренції, нестача товару у тривалій перспективі, закладення в ціну валютних ризиків продавця тощо);
- зовнішні обмеження від зарубіжних головних компаній на постачання продукції в Україну через ризик втрати товару та доходу в умовах військового стану та нестабільності економіки.

Вплив підприємств на зовнішні фактори надто обмежений. Можливим інструментом послаблення їх впливу є адаптація до умов, що змінюються, через своєчасні менеджерські рішення, а заходи щодо підвищення ефективності системи менеджменту збуту будуть стосуватися лише впливу на ринкові та внутрішні фактори.

Всі критерії, які тим чи іншим чином можуть дестабілізувати роботу підприємства, необхідно коригувати системою менеджменту, яку гнучко обирає керівництво компанії. І на даному етапі внутрішні фактори можуть як спростити подолання зовнішніх та ринкових факторів, так і посилити їх руйнівний вплив.

До *внутрішніх факторів* можна віднести:

- кваліфікацію співробітників;
- фінансове становище компанії;
- організаційну структуру компанії;
- динаміку чисельності працівників;
- швидкість прийняття управлінських рішень;
- інноваційні підходи до підвищення ефективності процесів;
- гнучкість та самостійність дочірньої компанії в Україні, інші.

П. Бідюк і колектив авторів, акцентуючи увагу на можливих помилках в прийнятті рішень, виділяють ще такі два найважливіші фактори, що впливають на ефективність прийнятих рішень: фактор якості рішення і фактор прийняття рішення людиною [4]. Невизначеність є характерною для багатьох рішень, які приймаються для обставин, що швидко змінюються. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Обставини і хід часу зумовлюють ситуаційні зміни. Тому рішення належить розробляти і приймати, коли інформація для прийняття рішення є дійсною і актуальною. Кожен фактор відіграє роль в тому, як менеджер приймає рішення.

Більшість класичних управлінських моделей описують процеси в умовах стабільних економічних систем. Але в умовах криз, нестабільності і невизначеності гіпотези і прогнози потребують емпіричної перевірки для підтвердження їхньої ефективності та доцільності використання. У цьому контексті якісні методи дослідження, зокрема експертні опитування, виступають важливими інструментами збору актуальної інформації, які дозволяють глибше зрозуміти тенденції та зміни, специфіку прийняття управлінських рішень у галузі торгівлі садово-парковою технікою в Україні. Такі методи дослідження сприяють виявленню практичних проблем та потреб бізнесу, що, у свою чергу, дозволяє адаптувати теоретичні моделі до реальних умов функціонування підприємств.

Усі методи обґрунтування управлінських рішень поділяються на кількісні та якісні. Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, що потребує втручання управління, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління. Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації. Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери вищого управлінського рівня, інші особи. Отже, періодичне проведення опитування, в т.ч. за допомогою анкетування, є найпоширенішим методом збору актуальної інформації, необхідної для моніторингу і коригування бізнес-стратегії.

Розглянемо приклад збору актуальної інформації з метою виявлення чинників, що визначатимуть подальше корегування бізнес-стратегії компанії STIHL в Україні – ТОВ «Андреас Штіль». Предметом діяльності компанії на території України є спеціалізована торгівля садово-парковою технікою та устаткуванням [11]. Понад двадцятирічна діяльність підприємства свідчить про високу довіру українських споживачів до техніки STIHL, яка поєднує німецьку якість, інноваційність та функціональність. Вже багато років компанія утримує лідерські позиції на ринку. Завдяки широкому асортименту продукція STIHL ефективно використовується у різних сферах — від лісового, сільського та комунального господарства до будівництва й приватного сектора. Ринку садово-паркової техніки в Україні зазнав суттєвих змін, починаючи з пандемії Covid-19, і продовжує трансформуватися після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. В умовах повномасштабної війни надійна техніка STIHL стала важливим інструментом для рятувальних служб, зокрема при розборі завалів і пошуку постраждалих. Однією з ключових конкурентних переваг компанії є розвинена система післяпродажного сервісу, що забезпечує високий рівень підтримки користувачів [10, 12].

З метою налагодження більш тісної комунікації та співпраці між компанією ТОВ «Андреас Штіль» та її дилерами, визначення об'єктивних і необхідних змін, що обумовлюються воєнним станом, автором, в межах науково-дослідної роботи, було розроблено анкету і проведено експертне опитування учасників ринку садово-паркової техніки – власників та найманих менеджерів малого та середнього бізнесу.

Експертне опитування «Фактори прийняття рішень» охопило 44 особи, в тому числі 28 чоловіків і 16 жінок. Більшість з них є власниками малого та середнього бізнесу на ринку садово-паркової техніки та інструментів - 72% власники і 28% наймані співробітники. Для проведення опитування було застосовано Google-інструменти: Google Forms – для розробки анкети опитування і її заповнення через гаджети, та зв'язану з формою Google Sheet – для аналізу відповідей і побудови діаграм.

Респонденти - мешканці різних регіонів України (Тернопільська, Вінницька, Хмельницька, Івано-Франківська, Рівненська, Дніпропетровська, Запорізька, Київська області) та різних за розміром населених пунктів (від обласних центрів до селищ і містечок). Опитування проводилося протягом лютого-квітня 2025 року і не охоплювало населених пунктів, окупованих з 2022 року, де ТОВ «Андреас Штіль» припинила свою діяльність.

Анкета містила 17 питань, які були спрямовані на визначення проблемних місць і потенціалу ведення бізнесу компанією за декількома напрямками:

- зміни цільової аудиторії споживачів на ринку садово-паркової техніки;
- канали реклами і її спрямування на цільову аудиторію;
- найбільш вагомі причини спаду попиту на бензопили;
- конкурентні переваги конкурентів;
- основні проблеми, що заважають бізнесу ефективно працювати в сучасних умовах і зріз думок щодо пріоритетних напрямків стабілізації фінансового положення.

Питання 1-4 стосувалися змін в цільовій аудиторії споживачів на ринку садово-паркової техніки у 2023-2024 роках, у порівнянні з 2021-2022 роками (можна було обрати декілька характеристик). Переважна більшість респондентів (91%) підтвердили, що з моменту повномасштабного вторгнення Росії (2023-2024 роки) суттєво змінився «портрет споживача» на досліджуваному ринку. На питання про характер таких змін, відповіді розподілилися наступним чином (рисунок 1).

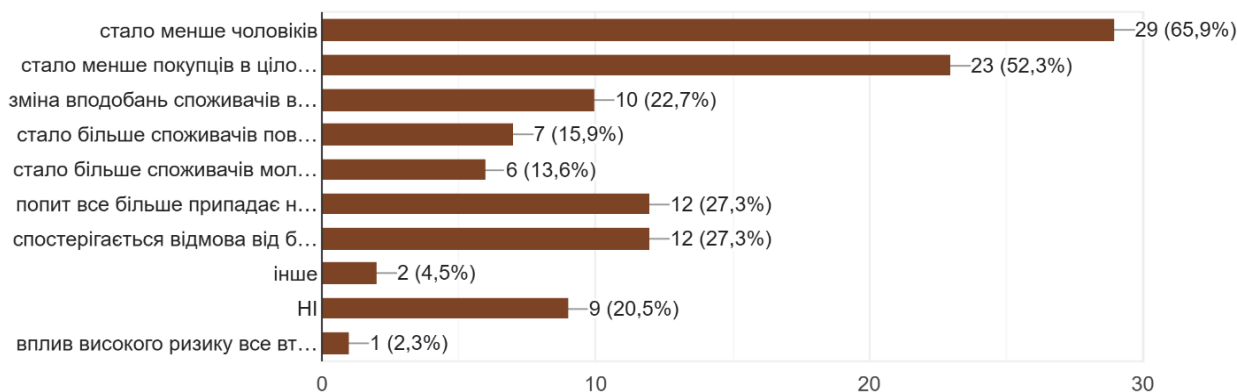


Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів на питання №4 (розроблено автором)

Як бачимо з діаграми, найгостріші зміни в цільовій аудиторії досліджуваного ринку стосуються скорочення чисельності покупців в цілому (зазначили 52% респондентів) і, особливо, - скорочення серед покупців чоловіків працездатного віку (29 з 44 відповідей, або 66%). Окрім змін в чисельності споживачів, відчутних змін зазнали і їхні вподобання – 27% респондентів зазначили, що покупці все частіше відмовляються від покупки бензинових пил і іншої техніки на користь більш легкого і екологічного інструменту: на акумуляторах, електричних, з використанням смарт-технологій.

Комплексний аналіз цих даних показав декілька причин таких змін. По-перше, демографічні зміни в Україні є результатом мобілізації або відтоку значної частки чоловіків – з числа власників бізнесу і споживачів. Жінки, взявши на себе виконання тих робіт, які раніше виконували чоловіки, обирають більш легкий і зручний в користуванні (запуску, обслуговуванні, транспортуванні) інструмент. По-друге, зміни в свідомості українців, які ще раніше почали відбуватися в межах еко-виховання і реалізації концепції сталого розвитку, спонукають відходити від використання вуглецевого палива і переходити на більш екологічний та інноваційний інструмент [10].

Питання 14 «Яка із зазначених стратегій є найбільш прийнятною, на вашу думку, для покращення фінансових показників Вашої компанії у поточному і наступному році?» (один варіант відповіді). Питання було спрямовано на виявлення напрямків адаптації і коригування діяльності бізнесу з урахуванням високого ступеня невизначеності і нестабільності в країні, значного зменшення кількості покупців, зміни їх вподобань, мотивів і поведінки в процесі прийняття рішень.

Власники бізнесу зазвичай орієнтовані на максимізацію прибутку і традиційні напрями розширення бізнесу, але більшість з них усвідомлює, що немає наразі можливості екстенсивного шляху зростання фінансових показників. Тому пріоритети змінюються на напрями, більш чутливі до поведінки споживачів.

За умови обрання тільки однієї відповіді на це питання, найчастіше респонденти обирали варіант відповіді: «Більша увага і пристосування до потреб споживачів» (47,7% - 21 із 44 відповідей). Всі інші обрані варіанти більше стосувалися взаємин з виробником і постачальником товару. Тільки одна відповідь (2,3%) передбачала зміну асортименту товарів. Решта ж відповідей (50%) стосувалася певних, нерадикальних змін - зі звичними товарами і на існуючих ринках (рис. 2).

Відповіді на це питання підтверджують тенденцію на ринку в цілому, і поступове адаптування стратегії компанії до вимог часу.

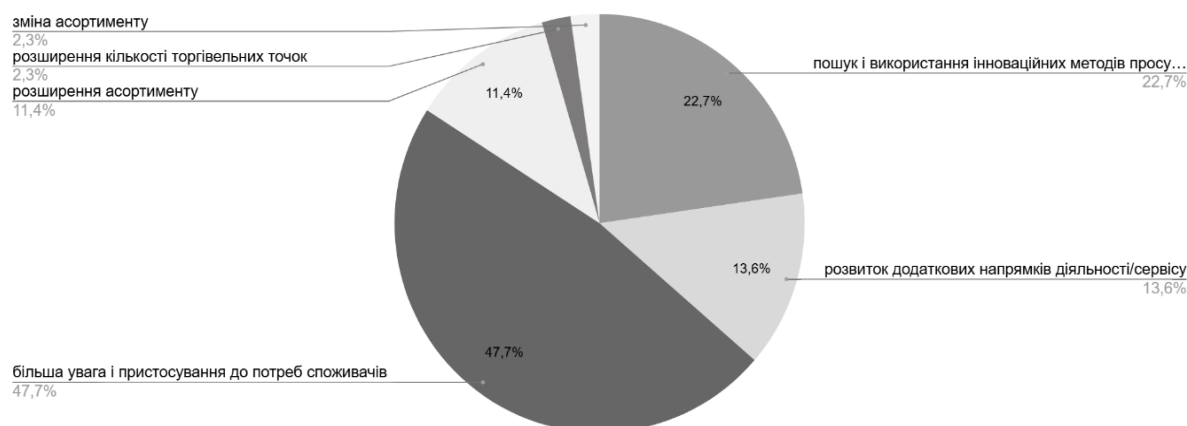


Рис. 2. Вибір МСБ: найбільш прийнятні стратегії для покращення фінансових показників у 2025-2026 рр. (розроблено автором)

Питання №17: «Зазначте основні критерії для Вас при прийнятті рішення щодо свого бізнесу в умовах невизначеності (не більше двох)» і варіанти відповідей, з яких можна було обрати дві, наведені в таблиці 1.

За результатами аналізу відповідей респондентів на питання №17 співвідношення «розвиток бізнесу : збереження бізнесу» становить 38/60 відсотків. Під загальним формулюванням «Збереження бізнесу» були об'єднані такі критерії (варіанти відповідей) як: «мінімізація і уникнення ризику, збереження існуючого бізнесу як стабільного джерела доходів, формування і збереження сімейного бізнесу для майбутнього покоління. Сума відповідей склала 48 з 80, або 60%. Напрямок «Розширення бізнесу» об'єднав 30 відповідей (38%) з варіантами: «отримання максимальної вигоди» (11 відповідей), розвиток бізнесу - розширення частки ринку (18 відповідей), диверсифікація джерел доходів – вихід на інший ринок з іншим продуктом без відмови від існуючого (1 відповідь). 2% - відповіді «Інше», без деталізації. Для того, щоб зробити остаточні висновки і виявити вподобання, варто взяти до уваги, що кожен респондент мав можливість обрати дві відповіді, тому різні за формулюванням, але близькі за змістом відповіді було об'єднано у «позитивні» або «негативні».

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів опитування за варіантами
(розроблено автором)

№ п/п	Цільовий критерій в процесі прийняття рішення дилерами - власниками малого і середнього бізнесу	Кількість відповідей
1	отримання максимальної вигоди	11
2	мінімізація і уникнення ризику	9
3	розвиток бізнесу - розширення частки ринку	18
4	збереження існуючого бізнесу як стабільного джерела доходів	26
5	формування і збереження сімейного бізнесу для майбутнього покоління	13
6	інший	2
7	диверсифікація джерел доходів - вихід на інший ринок/ з іншим продуктом без відмови від існуючого	1
Всього :		80

Графічне представлення розподілу відповідей на це питання представлено діаграмою на рисунку 3.

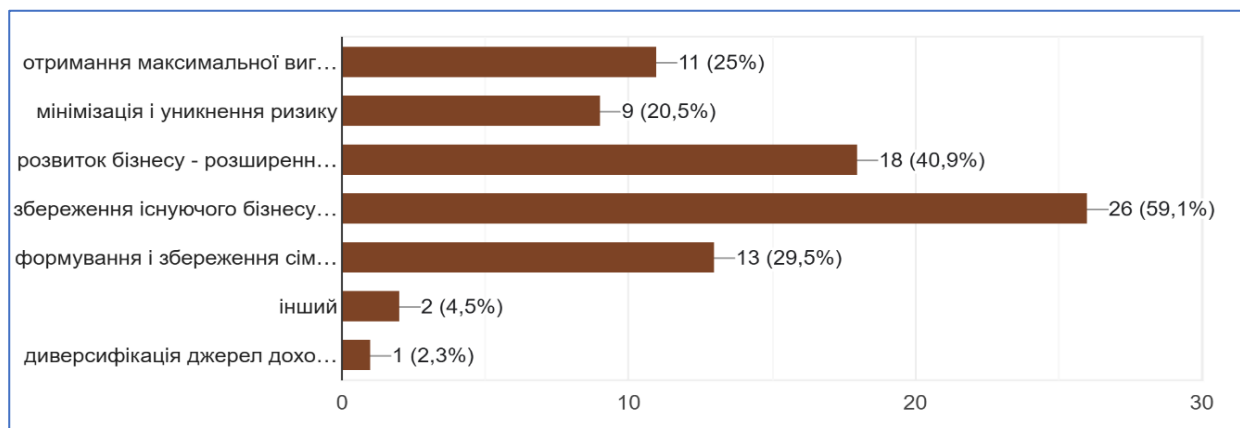


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів за критеріями кількість відповідей / % (розроблено автором)

Аналіз відповідей респондентів підтвердив гіпотезу про переважання в бізнесових сферах стратегії збереження/утримання існуючого стану бізнесу в критичних умовах, уникнення ризикових ситуацій на противагу прагнення до отримання надприбутків і активного інвестування в інновації. В той же час, 38% власників бізнесу, попри складні умови ведення бізнесу, загрозу руйнувань і тривалу невизначеність розвитку подій з високою вірогідністю песимістичного сценарію, висловилися за розвиток бізнесу – диверсифікацію джерел доходів, розширення частки ринку, максимізацію прибутку. Це є проявом основної риси підприємця – готовності ризикувати, щоб стати лідером, навіть в умовах війни.

Поєднання науково-дослідної роботи з практичним досвідом застосування управлінських компетентностей в реаліях ринку садово-паркової техніки України дозволяє автору чітко фіксувати виклики сьогодення і мати можливість безпосереднього впливу на ефективність окремих бізнесів в галузі, у регіональному вимірі.

Які висновки має зробити компанії-лідери ринку і дилери-власники малого та середнього бізнесу після аналізу результатів опитування? Як будуть враховані чинники, що визначено найбільш значущими, в процесі прийняття управлінських рішень? Основні чинники, які проявилися в умовах воєнного стану, впливають на бізнес і будуть впливати на прийняття управлінських рішень в найближчий час, це:

- 1) демографічні зміни в цільовій аудиторії (ЦА): менше чоловіків, більше жінок, молоді і людей поважного віку – це впливає на вибір техніки з іншими характеристиками (вага, живлення, призначення);
- 2) зміна споживацьких настроїв і поведінки – зміна потреб у домогосподарств, поява інноваційних продуктів – більш екологічних, зручних у використанні;
- 3) зміна «портрету ЦА» потребує змін у просуванні продукції – необхідність диверсифікації рекламних каналів і каналів продажу продукції;
- 4) прагнення бізнесу утримувати існуючі позиції, мінімізувати ризики і не гнатися за надприбутками обумовлюють необхідність «наближення до клієнтів» - врахування споживацьких вподобань, пошуку нових форм роботи, розширення сервісу, диверсифікація продуктів.

Тому основними напрямками сучасної адаптації бізнес-стратегій бізнесу на ринку садово-паркової техніки мають бути:

- орієнтація на ключові риси конкурентоспроможності, диверсифікація продукту із збереженням ключових цінностей бренду;
- врахування зміни потреб, вподобань, поведінки, «портрету» споживача;
- більш активне позиціонування бренду компаній на ринку із застосуванням сучасних інструментів SMM-маркетингу;
- підвищення ефективності менеджменту через гнучкість, адаптивність, канали комунікації.

Результати аналізу опитування будуть покладені в основу прийняття рішень з управління підприємством - розробки нових заходів, відповідно до зазначених напрямів, моделювання, корегування раніше обраної стратегії.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, було доведено, що використання якісних методів, а саме - збір актуальної інформації від операторів ринку шляхом експертного опитування є необхідним методологічним інструментом першого етапу в процесі підготовки і прийняття управлінського рішення. Невизначеність і нестабільність бізнес-середовища в українських реаліях воєнного стану вимагає періодичного отримання зворотного зв'язку, перевірки адекватності рішень, що приймаються, і корегування бізнес-стратегії. Компаніям, що працюють на ринку садово-паркової техніки України, необхідно адаптувати свої бізнес-стратегії, зокрема – більше зосереджуватися на сервісному обслуговуванні та підтримці клієнтів; впроваджувати інноваційні підходи до управління; розширювати і оновлювати асортимент продукції, відповідно до змін і вподобань цільової аудиторії. Це дозволить не лише зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити стабільне функціонування бізнесу в умовах невизначеності.

Проведене дослідження і аналіз його результатів має практичне значення для підприємств досліджуваного та суміжних ринків. Отримані результати стануть відправною точкою для подальших досліджень механізмів прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Інтеграція класичних і новітніх методів та моделей дозволить сформулювати методологічне підґрунтя для адаптації бізнес-стратегій і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Література

1. Саймон Г. *Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції*. пер. з англ. Київ: АртЕк. 2001. 375 с.
2. Cyert, Richard; March, James G. *A Behavioral Theory of the Firm (2 ed.)*. Wiley-Blackwell. 1992. ISBN 0-631-17451-6.
3. Дерлоу Д. *Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень* / пер. з англ. Київ : Наукова думка. 2001. 242 с.
4. Бідюк П.І., Тимошук О.Л., Коваленко А.Є., Коршевнік Л. О. *Системи і методи підтримки прийняття рішень*. Київ.: КПП імені Ігоря Сікорського. 2022. С. 28-32.
5. Бутко М.П., Бутко І.М., Машенко В.П., Мурашко М.І., Оліфіренко Л.Д., Пепа Т.В., Самійленко Г.М. *Теорія прийняття рішень*. Київ : Центр навчальної літератури (ЦУЛ). 2019. 360 с.
6. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. та ін. *Прийняття управлінських рішень*. 2020. Дніпро : Університет митної справи та фінансів. 276 с.
7. Шульга О. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 54-58. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
8. Бондар О.В. *Ситуаційний менеджмент*. Київ : Центр учбової літератури. 2024.
9. Кошелев К. (2024). *Менеджмент у часи війни. Лідерство, ефективність та життєстійкість*. Київ : Кінцевий бенефіціар.
10. Зима, А.О. (2024) Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності: сучасні тренди українського бізнесу. *Праці IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку HR-інжинірингу, економіки та бізнесу в умовах турбулентності й трансформації національної економіки» (м. Хмельницький, 14-15 листопада 2024 р.)*. (с. 168-171). Хмельницький: ХНУ.

11. ТОВ «Андреас Штіл». Офіційний сайт відкритих державних даних. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/32250480?from=search>
12. 20-річний ювілей STIHL в Україні. Секрет стабільності та рекордних здобутків в умовах воєнного часу. Режим доступу: <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company>

References

1. Simon, H. A. (2001). *Administrativna povedinka: Doslidzhennia protsesiv pryiniattia rishen v orhanizatsiakh, shcho vykonuiut administrativni funktsii*. [Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations]. Kyiv: Artek.
2. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
3. Darlow, D. (2001). *Kliuchovi upravlinski rishennia. Tekhnolohiia pryiniattia rishen*. [Key managerial decisions: Decision-making technology]. Kyiv: Naukova dumka.
4. Bidyuk, P. I., Timoshchuk, O. L., Kovalenko, A. Ye., & Korshevniuk, L. O. (2022). *Systemy i metody pidtrymky pryiniattia rishen*. [Systems and methods for decision support]. Kyiv: KPI imeni Ihoria Sikorskoho.
5. Butko, M. P., Butko, I. M., Mashchenko, V. P., Murashko, M. I., Olifirenko, L. D., Pepa, T. V., & Samiyenko, H. M. (2019). *Teoriia pryiniattia rishen*. [Decision-making theory]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
6. Petrunia, Yu. Ye., Litovchenko, B. V., Pasichnyk, T. O., et al. (2020). *Pryiniattia upravlinskikh rishen*. [Managerial decision-making]. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv.
7. Shulha, O. (2022). *Metodychni zasady pryiniattia upravlinskykh rishen. Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, [Entrepreneurship and Innovation]. (2022), 54–58 pp. Available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.9>
8. Bondar, O.V. (2024). *Sytuatsiyni menedzhment*. [Situational management]. Kyiv: Tsentr uchebovoi literatury.
9. Koshelenko, K. (2024). *Menedzhment u chasy viiny. Liderstvo, efektyvnist ta zhyttiistykist*. [Management in times of war: Leadership, efficiency and resilience]. Kyiv: Kintsevyi benefitsiarii.
10. Zima, A.O. (2024). *Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti: suchasni trendy ukraïnskoho biznesu*. In *Pratsi IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Suchasni trendy i stratehichni imperatyvy rozvytku HR-inzhynirynhu, ekonomiky ta biznesu v umovakh turbulentyosti y transformatsii natsionalnoi ekonomiky"* [Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference "Current Trends and Strategic Imperatives of HR Engineering, Economy and Business Development under Conditions of Turbulence and Transformation of the National Economy"]. Khmelnytskyi: KhNU. pp. 168–171.
11. ТОВ «Андреас Штіл». (n.d.). Retrieved from <https://opendatabot.ua/c/32250480?from=search>
12. 20-richnyi yuvilei STIHL v Ukraini. Sekret stabilnosti ta rekordnykh zdobutkiv v umovakh voïennoho chasu. (n.d.). [The secret of stability and record achievements in wartime]. Retrieved from <https://www.stihl.ua/uk/events-news/about-stihl-company>

УДК 338. 4

JEL classification: L66, L83, M11, Q18

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(30\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(30))

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР У ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОЦЕС ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

КОРСАК Роман

доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри
туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>

ГУШТАН Тетяна

доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі
Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

<https://orcid.org/0000-0002-0299-0437>

У статті розглядається впровадження системи аналізу ризиків та критичних контрольних точок (НАССР) у технологічний процес підприємств ресторанного господарства, з акцентом на особливості і проблеми, що виникають в умовах обмежених ресурсів та специфіки малого і середнього бізнесу. Аналізується, як стандарти НАССР, можуть бути адаптовані для вітчизняного ресторанного сектора, враховуючи гнучкість меню, індивідуальні рецепти та часті зміни в асортименті продукції. У статті наголошується на необхідності комплексного підходу, що включає організаційні, кадрові, технічні та економічні аспекти.

Особливу увагу приділено ключовим етапам впровадження НАССР, таким як приймання сировини, зберігання продуктів, технологічне оброблення та подача страв. На кожному з цих етапів виділяються критичні точки контролю, які необхідно ретельно відстежувати для мінімізації ризиків забруднення їжі та забезпечення безпеки. Детально розглядаються методи контролю, включаючи перевірку температури, роздільне зберігання продуктів та санітарний стан обладнання.

У статті також наведено рекомендації щодо ефективної організації виробництва вітчизняних рестораних підприємств, у тому числі на базі доступних засобів та методів. Описуються шляхи вирішення проблеми нестачі ресурсів для повної реалізації системи НАССР.

Висновок статті формулює думку авторів, щодо значення НАССР як стратегічного інструменту підвищення безпеки харчових продуктів, довіри споживачів та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Розглядаються перспективи використання цифрових технологій для спрощення контролю та оптимізації робочих процесів, а також інтеграція системи НАССР із концепціями сталого розвитку у ресторанній індустрії.

Ключові слова: система НАССР, ресторанне господарство, технологічний процес, безпека харчових продуктів, критичні контрольні точки, стандарти харчової безпеки, адаптація НАССР, контроль якості, навчання персоналу, управління ризиками, ресторанний бізнес, харчові ризики, устаткування, автоматизація процесів.

THEORETICAL ASPECTS OF IMPLEMENTING THE HACCP SYSTEM INTO THE TECHNOLOGICAL PROCESS OF PRODUCTION OF RESTAURANT PRODUCTS

KORSAK Roman

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

HUSHTAN Tetiana

Uzhgorod Trade and Economics Institute of the State Trade and Economics University

The article considers the implementation of the HACCP risk analysis and critical control point system in the technological process of restaurant enterprises, with an emphasis on the features and problems that arise in conditions of limited resources and the specifics of small and medium-sized businesses. It analyzes how HACCP standards can be adapted for the domestic restaurant sector, taking into account the flexibility of the menu, individual recipes and frequent changes in the product range. The article emphasizes the need for a comprehensive approach that includes organizational, personnel, technical and economic aspects.

Particular attention is paid to the key stages of HACCP implementation, such as raw material acceptance, product storage, technological processing and serving of dishes. At each of these stages, critical control points are identified that must be carefully monitored to minimize the risks of food contamination and ensure safety. Control methods are considered in detail, including temperature checks, separate storage of products and the sanitary condition of equipment.

The article also provides recommendations for the effective organization of production in domestic restaurant enterprises, including on the basis of available means and methods. Ways to solve the problem of lack of resources for the full implementation of the HACCP system are described.

The conclusion of the article formulates the authors' opinion on the importance of HACCP as a strategic tool for improving food safety, consumer confidence and competitiveness of restaurant enterprises. The prospects for using digital technologies to simplify control and optimize work processes, as well as the integration of the HACCP system with the concepts of sustainable development in the restaurant industry are considered.

Keywords: HACCP system, restaurant industry, technological process, food safety, critical control points, food safety standards, HACCP adaptation, quality control, personnel training, risk management, restaurant business, food risks, equipment, process automation.

Стаття надійшла до редакції / Received 18.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 08.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному ресторанному бізнесі забезпечення безпеки харчової продукції стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Впровадження системи НАССР (англ. «Hazard Analysis and Critical Control Points») у технологічний процес ресторанного підприємства спрямовано на мінімізацію ризиків виникнення небезпечних чинників на всіх етапах виробництва та реалізації страв. Проте практична реалізація цієї системи стикається з низкою складнощів, пов'язаних із необхідністю адаптації стандартних підходів НАССР до специфіки невеликих та середніх підприємств громадського харчування, обмеженими ресурсами та недостатньою підготовкою персоналу.

Проблема впровадження НАССР безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, такими як розробка ефективних методик контролю критичних точок, оптимізація технологічних процесів без шкоди якості та швидкості обслуговування, а також формування системи навчання співробітників ресторанного підприємства. Вирішення цих завдань сприяє не тільки підвищенню рівня безпеки та довіри споживачів, але й інтеграції вітчизняних ресторанних підприємств до міжнародних стандартів якості та безпеки харчової продукції.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Серед публікацій, які висвітлюють різні аспекти теоретичних підходів до впровадження системи НАССР у технологічний процес виробництва продукції ресторанного господарства, можна виділити кілька важливих досліджень, які аналізують як соціально-економічні, так і правові питання цієї теми. Зокрема, Р. Корсака, Т. Гуштан та В. Малець розглядають економічні аспекти впровадження системи НАССР за умов нестабільної економічної ситуації. Вони наголошують, що впровадження системи НАССР може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств, особливо за умов економічної кризи. Незважаючи на складнощі, пов'язані з обмеженими ресурсами та фінансовими труднощами, автори стверджують, що правильна адаптація та впровадження цієї системи допоможе підприємствам вижити і навіть зміцнити свої позиції на ринку [5].

В. Плахотіна наголошує на важливості системи НАССР для виходу підприємств на міжнародні ринки. Він докладно пояснює, що впровадження міжнародних стандартів харчової безпеки, зокрема системи НАССР, є необхідним кроком для розширення експортних можливостей та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках. Автор дослідження демонструє, як впровадження системи НАССР може вплинути на репутацію та перспективи підприємства, забезпечуючи йому конкурентні переваги та нові можливості для розвитку [6].

В. Слободкін розглядає проблеми адаптації міжнародних стандартів харчової безпеки, включаючи «Кодекс Аліментаріус», до вітчизняних умов. Автор наголошує на необхідності гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами у галузі харчової безпеки, що важливо для забезпечення високої якості продукції та задоволення вимог міжнародних ринків. Дослідження підкреслює важливість законодавчих змін і прийняття стандартів, які відповідають міжнародним вимогам та допомагають інтегрувати систему НАССР на національному рівні [9].

Таким чином, публікації, розглянуті у рамках даного аналізу, наголошують на важливості системи НАССР для розвитку ресторанного бізнесу України, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації та необхідності виходу на міжнародні ринки. Успішне впровадження системи НАССР потребує комплексного підходу, що включає законодавчі, економічні та організаційні заходи, а також інтеграцію міжнародних стандартів у національне законодавство.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основна мета дослідження полягає в тому, щоб проаналізувати особливості впровадження системи НАССР у технологічний процес підприємства ресторанного господарства, виявити ключові етапи та критичні точки контролю, а також розробити рекомендації щодо ефективної організації виробництва з урахуванням вимог харчової безпеки. Дослідження спрямоване на вдосконалення практики управління якістю та безпекою продукції, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та відповідність сучасним стандартам міжнародної ресторанної індустрії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна ресторанна індустрія висуває високі вимоги до якості та безпеки харчової продукції, що пов'язано як із посиленням контролю з боку регулюючих органів, так і зі зростанням рівня споживчих очікувань. У цих умовах впровадження системи аналізу ризиків та критичних контрольних точок (НАССР) стає обов'язковою умовою успішної діяльності підприємств ресторанного господарства, особливо для тих, хто планує відповідати міжнародним стандартам та розширювати ринки збуту. Система НАССР дозволяє забезпечити проактивний підхід до управління безпекою харчових продуктів, орієнтований на попередження, а не усунення наслідків порушень [4, с. 24-29].

Впровадження системи НАССР у ресторанному бізнесі має свою специфіку, оскільки ця сфера відрізняється високою варіативністю меню, індивідуальними рецептами, частими змінами в асортименті та обмеженими виробничими потужностями порівняно з великими харчовими підприємствами. Ці особливості вимагають адаптації стандартних засад НАССР до реальних умов роботи ресторанів, кафе та інших об'єктів громадського харчування. Важливо враховувати, що впровадження системи має бути економічно обґрунтованим, відповідати рівню компетентності персоналу та не знижувати оперативність обслуговування.

Проблема також полягає у тому, що багато малих і середніх підприємств ресторанного господарства в Україні не мають у своєму розпорядженні достатніх фінансових та кадрових ресурсів для повної реалізації всіх елементів системи НАССР у найкоротші терміни. Це обумовлює необхідність покрокового впровадження системи з акцентом на пріоритетні критичні точки та послідовне розширення контролю в міру накопичення досвіду та ресурсів. Водночас важливо враховувати правові вимоги, встановлені національним та міжнародним законодавством [5, с. 30-35].

Таким чином, аналіз особливостей впровадження НАССР у технологічний процес вітчизняних підприємств ресторанного господарства передбачає комплексний розгляд організаційних, кадрових, технічних, нормативних та економічних аспектів. Необхідно не тільки описати процес адаптації системи на підприємстві, але й виділити ключові етапи, критичні точки контролю, а також запропонувати практичні рекомендації щодо ефективної організації виробництва з урахуванням специфіки функціонування вітчизняних ресторанних підприємств [3, с. 45-48].

1. Аналіз особливостей впровадження системи НАССР у технологічний процес підприємства ресторанного господарства. Особливістю впровадження системи НАССР на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства - є необхідність адаптації стандартних процедур за умов невеликих виробничих площ та обмеженого набору обладнання. Наприклад, на кухні ресторану, де одне приміщення використовується одночасно для обробки сировини, приготування та зберігання напівфабрикатів, виникає висока ймовірність перехресного забруднення. У таких умовах важливим елементом впровадження НАССР стає правильна організація виробничих потоків, щоб мінімізувати контакт сировини та готової продукції [2, с. 221-223].

Ще однією особливістю впровадження системи НАССР у ресторанному бізнесі є висока мінливість меню та часті зміни рецептур. Наприклад, ресторан може пропонувати сезонні страви, використовувати локальні інгредієнти, що потребує постійного перегляду схем контролю критичних точок. На відміну від великих виробництв, де технологічний процес стандартизований, ресторани працюють у більш гнучкому середовищі, що ускладнює розробку та підтримку постійної документації НАССР.

Також під час впровадження НАССР на підприємствах ресторанного господарства гостро постає питання кадрової підготовки. Нерідко персонал кухні та обслуговуючого сектора не має достатнього рівня знань про принципи безпеки харчової продукції, що призводить до недотримання базових санітарних норм. Це вимагає організації системи внутрішнього навчання, інструктажів та постійного моніторингу знань і навичок співробітників. Наприклад, регулярне проведення тренінгів щодо дотримання температурних режимів, правил зберігання та маркування продукції дозволяє значно знизити рівень ризиків.

Фінансовий аспект застосування НАССР також відіграє важливу роль. Багато невеликих підприємств ресторанного господарства України не готові інвестувати значні кошти у придбання спеціального обладнання (наприклад, термодатчиків, холодильних систем з контролем температури, автоматизованих систем обліку). Тому важливим стає пошук компромісів: впровадження системи на основі доступних інструментів, поступова модернізація, пріоритетна увага до найкритичніших ділянок процесу [5, с. 30-35].

Крім того, особливістю впровадження системи НАССР є необхідність зміни організаційної культури підприємства. Впровадження системи вимагає від співробітників нової моделі поведінки: більш суворого дотримання інструкцій, підвищеної дисципліни, регулярного самостійного і взаємного контролю. Для успішного впровадження важливо, щоб керівництво ресторану виступало ініціатором та прикладом дотримання стандартів безпеки, створюючи середовище, в якому дотримання правил сприймається як пріоритетне завдання [1, 215-218].

2. Виявлення ключових етапів технологічного процесу ресторану є основою запровадження системи НАССР. Першим важливим етапом є приймання сировини, де основними ризиками є зараження патогенними мікроорганізмами, наявність сторонніх включень, порушення температурного режиму доставки. На цій стадії критичною точкою контролю стає перевірка сертифікатів якості, візуальний огляд продуктів, вимірювання температури при прийманні товарів, що швидко псуються. Наприклад, перевірка температури молочної

продукції або морепродуктів дозволяє запобігти використанню неякісної сировини [7, с. 172-177; 11, с. 13-15].

Другим ключовим етапом є зберігання сировини та напівфабрикатів. Тут критичними точками контролю є дотримання температурних режимів, роздільне зберігання сировини та готової продукції, правильне маркування із зазначенням терміну придатності. Порушення цих умов може призвести до розмноження патогенної мікрофлори або перехресного забруднення. Наприклад, зберігання свіжого м'яса та готових салатів в одній холодильній камері без поділу зон створює високий ризик контамінації.

Наступним етапом, що потребує уваги, є технологічна обробка сировини - очищення, нарізка, термічна обробка. На цьому етапі важливими критичними точками контролю є дотримання температурних режимів термічної обробки, санітарний стан обладнання та інструментів. Наприклад, недотримання мінімальної внутрішньої температури при приготуванні курки може призвести до збереження небезпечних бактерій, таких як сальмонела [14, с. 20-22; 12, с. 30-33].

Також важливою стадією є збирання та подача страв, де присутні ризики пов'язані з перехресним забрудненням, порушенням температур подачі, контактом із несанітарними поверхнями. Критичні точки контролю на цьому етапі включають використання чистого посуду, роботу з готовою продукцією тільки в чистих зонах, контроль часу між приготуванням та подачею. Наприклад, зберігання готових страв за кімнатної температури більше двох годин створює сприятливе середовище для розмноження мікроорганізмів [13, с. 18-27].

Нарешті, критичною точкою контролю є процес миття та дезінфекції обладнання, посуду, інвентарю. Тут важливо дотримуватись концентрації миючих та дезінфікуючих засобів, час обробки, правильне зберігання чистого інвентарю. Недостатня дезінфекція обробних дощок, ножів чи обладнання може стати джерелом забруднення наступної партії продуктів [7, с. 172-177; 3, с. 45-48].

Таким чином, система НАССР має охоплювати контроль усіх етапів технологічного процесу, створюючи замкнуту систему профілактики ризиків [9, с. 41-45].

3. Розробка рекомендацій щодо ефективної організації виробництва з урахуванням вимог харчової безпеки для вітчизняних підприємств. В умовах обмежених ресурсів підприємств ресторанного господарства важливо пропонувати реалістичні та економічно обґрунтовані рекомендації щодо впровадження системи НАССР. Насамперед, доцільно розпочати з розробки простої, але чіткої документації: схеми виробничого процесу, переліку критичних точок, інструкцій для персоналу. Документи мають бути адаптовані під конкретне підприємство, містити покрокові алгоритми дій співробітників на кожному етапі [10, с. 14-17].

Другим важливим напрямом рекомендацій є організація навчання персоналу. Підприємствам рекомендується проводити регулярні внутрішні тренінги за участю шеф-кухаря, адміністратора чи запрошених спеціалістів. Навчання має бути практикоорієнтованим: демонстрація правильної обробки продуктів, контроль температур, організація робочих місць. Наприклад, проведення щомісячних «днів санітарії» з перевіркою знань та навичок персоналу допомагає закріплювати стандарти безпеки.

Крім того, рекомендується впроваджувати прості та доступні методи контролю, які не потребують дорогого обладнання. Наприклад, використання кольорового маркування обробних дощок та ножів для різних видів сировини (м'ясо, риба, овочі), ведення журналів температурного контролю з ручною фіксацією даних, розміщення пам'яток та плакатів з алгоритмами дій на робочих місцях. Ці заходи дають змогу забезпечити базовий рівень контролю без значних інвестицій [3, с. 45-48; 6, с. 24-26].

Окрему увагу у рекомендаціях слід приділити організації робочих потоків та зонування приміщень. Навіть на невеликих кухнях можна виділити умовні зони «брудних» та «чистих» процесів, розділити час обробки сировини та приготування готових страв, мінімізувати перетин потоків. Наприклад, встановлення тимчасових перегородок, використання мобільних столів, чіткий розклад змін допоможе знизити ризик перехресного забруднення [2, с. 221-223].

Нарешті важливо рекомендувати керівництву ресторанного підприємства інтегрувати систему НАССР у загальну стратегію управління. Це включає контроль якості сировини, що закуповується, вибір надійних постачальників, впровадження стандартів при розробці нових страв, регулярне проведення внутрішніх аудитів. Такий підхід дозволяє не тільки дотримуватись формальних вимог системи НАССР, але й використовувати її як інструмент підвищення довіри з боку клієнтів, покращення репутації та довгострокового розвитку підприємства [1, с. 215-218; 5, с. 30-35].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що впровадження системи НАССР у технологічний процес підприємства ресторанного господарства є найважливішою умовою забезпечення харчової безпеки та якості продукції. Система дозволяє як мінімізувати ризики виникнення небезпечних ситуацій на усіх етапах виробництва та обслуговування, так і формувати культуру відповідальності серед персоналу. Аналіз особливостей впровадження показав, що ключовими факторами успіху є адаптація стандартних засад НАССР під реальні умови ресторанного підприємства, ефективне зонування, чітка фіксація критичних точок контролю та послідовне навчання співробітників. Впровадження

системи потребує системного підходу, починаючи від закупівлі сировини та закінчуючи подачею готової страви, з акцентом на профілактичні заходи, а не на усунення наслідків.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою більш деталізованих методик впровадження системи НАССР для малих та середніх вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, які враховують обмежені фінансові та кадрові ресурси. Важливим напрямом майбутніх досліджень є використання цифрових технологій та автоматизованих систем моніторингу, які дозволять спростити контроль за критичними точками та знизити навантаження на персонал. Також перспективними є дослідження, спрямовані на інтеграцію принципів НАССР із сучасними концепціями сталого розвитку, такими як мінімізація харчових відходів, екологічність упаковки, енергозбереження. Впровадження інноваційних рішень у рамках системи НАССР відкриє нові можливості для підвищення конкурентоспроможності українських ресторанних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Література

1. Гуштан Т., Корсак Р. Вплив євроінтеграційних процесів на впровадження системи НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 215-218.
2. Гуштан Т., Корсак Р. Роль системи безпечності НАССР в готельно-ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 221-223.
3. Корсак Р., Гуштан Т., Малець В. Аналіз економічної ефективності впровадження системи НАССР, на прикладі підприємства «CHICKEN HUT», як одного з елементів євроінтеграції. Причорноморські економічні студії. Випуск 82. 2023. с. 45-48.
4. Корсак Р., Гуштан Т., Малець В. Історія та етапи створення і розвитку системи харчової безпеки НАССР. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», 2023. Вип. 65. Том 2. С. 24-29.
5. Корсак Р.В., Гуштан Т.В., Малець В.Д. Соціально-економічна проблематика впровадження системи НАССР у готельно-ресторанному бізнесі України в кризових умовах. Причорноморські економічні студії. Випуск 85. 2024. С. 30-35.
6. Плахотін В. Я. .Впровадження на харчових підприємствах систем НАССР – оптимальний шлях виходу на внутрішній і зарубіжний ринки. Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ (м. Полтава, 20–21 листопада 2014 р.). Полтава: ПУЕТ, 2015. С. 24-26.
7. Пчелянська Г.О. Безпека та якість продовольчих товарів: міжнародний аспект. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. №3 (69). Том 2. Вінниця 2012 р. С. 172-177.
8. Слободкін. В. І. Концептуальні положення Кодекс Аліментаріус та їх реалізація в національному законодавстві України. Проблеми харчування. № 3-4. Національна медична академія післядипломної освіти імені П.Л. Шупика, Київ, 2008. С. 13-22
9. Слободкін В.І. Світові системи забезпечення якості і безпечності харчових продуктів та здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду за умов їх розвитку. Посібник. К.: НМАПО імені П.Л. Шупика і Центральна СЕС МОЗ України, 2007. 55 с.
10. Якубчак О.М., Галабурда М.А., Бокарев Б. О. Імплементация законодательства з безпечності харчових продуктів до європейських вимог. Міжнародна науково-практична конференція «Контроль безпечності харчових продуктів. Україна-ЄС: невирішені питання» (19–20 квітня 2018 р.). Київ, 2018. С. 14-17.
11. Codex Alimentarius general principles of food hygiene. CXC 1-1969. WHO and FAO, 2022. 38 p.
12. Codex alimentarius: Understanding Codex. Food and Agriculture Organization of the United Nations and World Health Organization. Fifth edition: September 2018. WHO and FAO, Rome. 42 p.
13. Understanding Codex Alimentarius. Food and Agriculture Organisation of the United Nations. World Health Organization, 2000. 45 p.
14. Recommended International Code of Practice General Principles of Food Hygiene. CAC/RCP1-1969. Rev.4, 2003. 31 p.

References

1. Hushtan T., Korsak R. (2024). Vplyv yevrointehratsiynykh protsesiv na vprovadzhennia systemy NASSR v hotelno-restorannomu biznesi. [The influence of European integration processes on the implementation of the HACCP system in the hotel and restaurant business]. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektyvy. – Development of modern education and science: results, problems, prospects. Volume XVII: Overcoming crisis situations in science and education / [Ed.: Ya. Grzesiak, I. Zymomrya, V. Ilnytsky]. Konin

- Uzhgorod - Przemysl - Mykolaiv: Posvit, 215-218. [in Ukrainian].

2. Hushtan T., Korsak R. (2024). Rol systemy bezpechnosti NASSR v hotelno-restorannomu biznesi. [The role of the HACCP safety system in the hotel and restaurant business]. Rozvytok suchasnoi osvity i nauky: rezultaty, problemy, perspektvy. Tom KhVII: Podolannia kryzovykh situatsii u nautsi ta osviti. – Development of modern education and science: results, problems, prospects. Volume XVII: Overcoming crisis situations in science and education / [Ed.: Ya. Grzesiak, I. Zymomyra, V. Ilnytsky]. Konin – Uzhgorod – Przemysl – Mykolaiv: Posvit, 221-223. [in Ukrainian].

3. Korsak R., Hushtan T., Malets V. (2023). Analiz ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia systemy NASSR, na prykladi pidpriemstva «CHICKEN HUT», yak odnogo z elementiv yevrointehratsii. [Analysis of the economic efficiency of the implementation of the HACCP system, using the example of the enterprise “CHICKEN HUT”, as one of the elements of European integration]. Prychornomorski ekonomichni studii. – Black Sea Economic Studies. Issue 82, 45-48. [in Ukrainian].

4. Korsak R., Hushtan T., Malets V. (2023). Istoriia ta etapy stvorennia i rozvytku systemy kharchovoi bezpeky NASSR. [History and stages of the creation and development of the HACCP food safety system.] Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka. – Current issues of the humanities: interuniversity collection of scientific works of young scientists of the Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University. Drohobych: Publishing House “Helvetica”. Issue 65. Volume 2, 24-29. [in Ukrainian].

5. Korsak R.V., Hushtan T.V., Malets V.D. (2024). Sotsialno-ekonomichna problematyka vprovadzhennia systemy NASSR u hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy v kryzovykh umovakh. [Socio-economic issues of implementing the HACCP system in the hotel and restaurant business of Ukraine in crisis conditions]. – Prychornomorski ekonomichni studii. Black Sea Economic Studies. Issue 85, 30-35. [in Ukrainian].

6. Plakhotin V. Ya. (2015). Vprovadzhennia na kharchovykh pidpriemstvakh system NASSR – optimalnyi shliakh vykhodu na vnutrishnii i zarubizhnyi rynky. [Implementation of HACCP systems in food enterprises is the optimal way to enter the domestic and foreign markets]. Aktualni problemy ta perspektvy rozvytku kharchovykh vyrobnytstv, hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu: Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia, prysviachena 40-richchiu zasnuvannia fakultetu KhTHRTB (m. Poltava, 20–21 lystopada 2014 r.). – Current problems and prospects for the development of food production, hotel and restaurant and tourism business: International scientific and practical conference dedicated to the 40th anniversary of the founding of the Faculty of KhTGRTB (Poltava, November 20-21, 2014). Poltava: PUET, 24-26 [in Ukrainian].

7. Pchelianska H.O. (2012). Bezpeka ta yakist prodovolchykh tovariv: mizhnarodnyi aspekt. [Safety and quality of food products: an international aspect]. Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky. – Collection of scientific papers of Vinnytsia National Agrarian University. Series: Economic Sciences. No. 3 (69). Volume 2. Vinnytsia, 172-177. [in Ukrainian].

8. Slobodkin V. I. (2008). Kontseptualni polozhennia Kodeks Alimentarius ta yikh realizatsiia v natsionalnomu zakonodavstvi Ukrainy. [Conceptual provisions of the Codex Alimentarius and their implementation in the national legislation of Ukraine]. Problemy kharchuvannia. – Nutrition problems. No. 3-4. National Medical Academy of Postgraduate Education named after P.L. Shupyk, Kyiv, 13-22 [in Ukrainian].

9. Slobodkin V.I. (2007). Svitovi systemy zabezpechennia yakosti i bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zdiisnennia derzhavnoho sanitarno-epidemiologichnoho nahliadu za umov yikh rozvytku. [World systems for ensuring the quality and safety of food products and implementing state sanitary and epidemiological supervision under the conditions of their development]. Posibnyk. – Manual. Kyiv: NMAPO named after P.L. Shupyk and Central SES of the Ministry of Health of Ukraine, 55 p. [in Ukrainian].

10. Yakubchak O.M., Halaburda M.A., Bokarev B. O. (2018). Implementatsiia zakonodavstva z bezpechnosti kharchovykh produktiv do yevropeiskykh vymoh. [Implementation of food safety legislation in line with European requirements]. Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Kontrol bezpechnosti kharchovykh produktiv. Ukraina-YeS: nevyrisheni pytannia» (19–20 kvitnia 2018 r.). – International scientific and practical conference "Food safety control. Ukraine-EU: unresolved issues" (April 19–20, 2018). Kyiv, 14-17. [in Ukrainian].

11. Codex Alimentarius general principles of food hygiene.CXC 1-1969. WHO and FAO, 2022. 38 r.

12. Codex alimentarius: Understanding Codex. Food and Agriculture Organization of the United Nations and World Health Organization. Fifth edition: September 2018.WHO and FAO, Rome. 42 r.

13. Understanding Codex Alimentarius. Food and Agriculture Organisation of the United Nations. World Health Organization, 2000. 45 p.

14. Deming E. Out of the Crisis. The MIT Press, 2000. 524 p.

15. Recommended International Code of Practice General Principles of Food Hygiene.CAC/RCPI-1969. Rev.4, 2003. 31 r.

УДК 658:338.2

JEL classification: L21, D81, H56

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(31))**НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ****ПАРШИНА Олена**доктор економічних наук, професор
професор кафедри кібербезпеки та інформаційних технологій
Університет митної справи та фінансів<https://orcid.org/0000-0002-7836-0140>**НЕБАБА Наталія**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара<https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>**КОРНЄЄВ Максим**доктор економічних наук, професор,
декан факультету інноваційних технологій
Університет митної справи та фінансів<https://orcid.org/0000-0002-4005-5335>**СТАХІВ Олександр**<https://orcid.org/0000-0002-3774-8130>**ВЕСНІН Сергій**<https://orcid.org/0000-0002-6607-1659>

Визначено особливості забезпечення економічної безпеки підприємств (ЕБП) в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Приділено увагу аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на стан економічної безпеки. В ході дослідження зазначено про необхідність визначення системи пріоритетів, спрямовану на формування основи економічної стабілізації, післявоєнної відбудови та розвитку підприємств реального сектору економіки. Досліджено сучасні інструменти підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, особливо у межах програми Ukraine Facility. Представлено аналіз можливостей програми Ukraine Facility та рамкової інвестиційної програми Ukraine Investment Framework. Визначено основні напрями підтримки відновлення та реконструкції України, зокрема відновлення енергетичного комплексу, відновлення інфраструктури, а також підтримки малих та середніх підприємств. Сформовано основні напрями з визначенням пріоритетів, які спрямовані на відновлення та забезпечення ЕБ.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, фінансова безпека, конкурентоспроможність, бізнес, система, складові економічної безпеки.

DIRECTIONS FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARTIAL ARTS**PARSHYNA Olena**

University of Customs and Finance

NEBABA Nataliia

Dnipro National University named after Oles Honchar

KORNEYEV Maxim

University of Customs and Finance

STAKHIV Oleksandr, VESNIN Serhii

The article considers the importance of ensuring the economic security of domestic enterprises in conditions of instability and threats from the external environment. The increase in the influence of external risks, in particular geopolitical ones, which negatively affect the financial, energy and labor spheres as a result of the war is noted.

Studies indicate that in order to strengthen economic security, it is necessary to implement comprehensive measures that take into account the challenges of modernity, international assistance, reform of the regulatory environment, investments in infrastructure and the creation of a favorable business environment.

The development of directions for ensuring business sustainability in conditions of martial law requires both a strategic vision and a tactical approach taking into account the individual characteristics of enterprises. The development of economic security systems should be based on the integration of resources and adaptation to war conditions with the definition of priorities for post-war recovery.

Special attention is paid to the analysis of the impact of internal and external threats on economic security. The study substantiates the need to define a system of priorities for the stabilization, recovery and support of business entities in the real sector.

Modern instruments provided by the state and international partners are actively used within the framework of the Ukraine Facility initiative. An analysis of the capabilities of this program and the Ukraine Investment Framework project has been conducted. The main areas of support for the country's reconstruction have been identified - in particular, infrastructure, energy,

as well as support for small and medium-sized businesses. Key priorities for strengthening security and recovery have been identified.

Systemic international assistance combined with the development of internal risk management mechanisms, financial instruments and control over the implementation of decisions allows creating conditions for stabilization.

Keywords: economic security, enterprise, financial security, competitiveness, business, system, components of economic security.

Стаття надійшла до редакції / Received 04.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Внаслідок воєнної агресії проти України спостерігаються масштабні наслідки, які охоплюють практично всі аспекти життя та негативно впливають на забезпечення економічної, політичної та соціальної стабільності. Руйнування інфраструктури, промислових підприємств та житлових будинків призвело до значних економічних збитків. Багато регіонів України зазнали серйозного зниження рівня економічної активності. Окупація окремих територій, руйнування природних ресурсів, розрив логістичних ланцюгів, дефіцит енергетичних, трудових, фінансових та матеріальних ресурсів суттєво послабили позиції вітчизняних підприємств. Особливо критичною є ситуація для підприємств, які розташовані в безпосередній близькості до зони бойових дій та які втратили значну частину своїх потужностей, таким чином опинилися практично під загрозою їх функціонування. У таких умовах питання забезпечення економічної та фінансової безпеки набувають важливого значення, оскільки їх вирішення безпосередньо впливає на потенційну здатність підприємств до відновлення, адаптації та функціонування в умовах нових загроз та ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові праці значної кількості дослідників спрямовані на розробку теоретичних та методологічних основ забезпечення ЕБ. Питання забезпечення безпеки на рівні підприємств, регіонів та держави в цілому набувають особливої актуальності. Зокрема, М.Забаштанський, Р.Ломонос та А.Міхеєнко [3] зазначають, що новітні виклики, що з'явилися перед Україною з початком військової агресії призвели до формування абсолютно нового розуміння ролі, місця та значення системи фінансово-економічної безпеки держави. Про наслідки економічної нестабільності в країні та про наявність великої кількості локальних загроз пишуть М.Кужелев, В.Федина та В.Щербина [6]. У працях багатьох учених, зокрема В.Геєця, М.Кизими, Т.Клебанової та інших [1], значна увага приділяється вивченню факторів впливу, побудові систем гарантування економічної безпеки (ЕБ) та розробці стратегічних орієнтирів. Наприклад, О.Ілляшенко [4] акцентує на важливості виокремлення пріоритетних стратегічних напрямів захисту бізнесу, а також побудові чіткої структури виявлення та ліквідації ризиків і загроз, що дозволить зменшити наслідки господарських втрат. Автори праці [6] досліджують ефективність моделей протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, вважаючи це необхідною умовою збереження фінансової стабільності підприємства у сучасному економічному середовищі. Ю.Копелев [5] відносить посилення економічної стійкості підприємств до ключових напрямів, що потребують моніторингу ризиків, які можуть впливати на функціонування бізнесу. У цьому контексті оцінка ефективності системи ЕБ, а також перевірка обґрунтованості її застосування є важливими аспектами, що підкреслюються в [6]. А.Лиманюк [7] звертає увагу на доцільність побудови цілісної системи принципів державної політики у сфері забезпечення ЕБ держави під час воєнного стану. При цьому, автор роботи [7] пропонує використовувати метод консолідації та узагальнення засад у межах економічної, міжнародної та управлінської систем. У роботі [3] розглянуто практичний досвід інших країн, який запропоновано адаптувати до українських реалій під час створення систем забезпечення ЕБ. При цьому вчені наголошують, що прийняття рішень щодо впровадження окремих підходів має базуватися на науковій аргументації та бути ретельно продуманим, аби досягнути справді значущих результатів у майбутньому. Одним із найважливіших стратегічних напрямів забезпечення ЕБП О.Ілляшенко [4] вважає виявлення, запобігання, нейтралізацію, припинення, локалізацію, уникнення небезпек та загроз з урахуванням відшкодування збитків. А.Лиманюк [7] звертає увагу на те, що чинна стратегія економічного розвитку держави була затверджена за рік до повномасштабного російського вторгнення, тому, питання забезпечення ЕБ потребують актуалізації в сучасних умовах.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Формування напрямів забезпечення ЕБП потребує як стратегічного бачення на рівні державної політики, так і тактичних рішень на рівні окремих суб'єктів господарювання. Розробка та впровадження ефективних напрямів вдосконалення систем забезпечення ЕБ повинні базуватися на ресурсній інтеграції та адаптації до реалій війни з визначенням перспектив післявоєнної відбудови.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення основних напрямів забезпечення ЕБП та нестабільності зовнішнього середовища, що дозволить сформувати систему пріоритетів, спрямовану на формування основи економічної стабілізації, післявоєнної відбудови та розвитку підприємств реального сектору економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Відновлення економіки України після військової агресії вважається складним та багатограним процесом, який потребує комплексного підходу. До основних викликів, які перешкоджають відновленню бізнесу та розвитку підприємництва, слід віднести: економічну нестабільність, розрив ланцюгів постачання, брак фінансових ресурсів, юридичні та регуляторні бар'єри, зниження платоспроможності та руйнування інфраструктури. Знищення виробничих потужностей, енергетичних об'єктів та комунікацій ускладнює відновлення бізнесу. За даними Світового банку у 2022 році показник економічної активності в Україні знизився на 29%, при цьому зазначається, що найбільше постраждали східні регіони [13]. За рахунок внутрішнього переміщення зафіксовано стимулювання виробництва у західній частині країни та внаслідок чого у 2023 році констатується зростання економіки на 5% [13]. Бойові дії та блокування транспортних шляхів ускладнюють логістику та постачання сировини. Обмежений доступ до кредитів, інвестицій та страхування ускладнює відновлення бізнесу. Масова міграція населення, зокрема кваліфікованих працівників, створює дефіцит кадрів [13]. Складність дозвільних процедур, нестабільність законодавства та корупція стримують розвиток підприємництва. Економічні труднощі зменшують купівельну спроможність населення, що впливає на попит на товари та послуги. Для подолання цих викликів необхідні комплексні заходи, включаючи міжнародну підтримку, реформи у сфері регулювання, інвестиції в інфраструктуру та створення сприятливого бізнес-клімату. Особливо важливо забезпечити підтримку модернізації виробництва, оновлення технічного парку та формування умов нарощування експортного потенціалу. Зокрема, ключовими елементами економічного відновлення України після руйнувань, спричинених війною вважається [13] залучення інвестицій у пріоритетні сектори економіки.

Ключовим інструментом Європейського Союзу для підтримки України у відновленні, модернізації та інтеграції до ЄС є програма Ukraine Facility [17], яка охоплює період з 2024 по 2027 рр. та передбачає фінансову допомогу в розмірі до 50 мільярдів євро. Основні цілі ініціативи Ukraine Facility включають [17]:

- здійснення відновлення та реконструкції, що передбачає відбудову критичної інфраструктури, стимулювання економіки та підвищення стійкості суспільства;
- сприяння впровадженню реформ, необхідних для інтеграції України до європейських стандартів;
- забезпечення фінансової стабільності;
- створення умов для залучення інвестицій, що сприятимуть швидкому економічному відновленню;
- забезпечення соціальної підтримки шляхом зменшення гуманітарних наслідків війни та сприяння соціальній згуртованості.

Програма Ukraine Facility включає гранти та пільгові кредити, які надаються на основі виконання Україною визначених реформ [17]. Частиною ініціативи Ukraine Facility є рамкова інвестиційна програма Ukraine Investment Framework [12], яка спрямована на мобілізацію інвестицій для розвитку України. Програма Ukraine Investment Framework передбачає створення спеціального механізму, який включає:

- інструменти розподілу ризиків, що дозволяє фінансовим організаціям залучати додаткові ресурси для інвестицій в українські проекти;
- змішане фінансування та гранти, зокрема, програма включає фінансування через міжнародні фінансові організації та двосторонні агенції розвитку, що сприяє реалізації проектів у різних секторах економіки України;
- інструменти підтримки бізнесу, які спрямовані на відновлення малих і середніх підприємств, розвиток інфраструктури та енергетики, а також підтримку інноваційних проектів.

Підтримку відновлення та реконструкції України заплановано проводити за трьома основними напрямками [12, 17], зокрема відновлення енергетичного комплексу, відновлення інфраструктури, а також підтримка малих та середніх підприємств. Підтримка бізнесу в умовах війни потребує багаторівневого підходу, який має забезпечувати як доступ до фінансових ресурсів, так і зниження ризиків для кредиторів та інвесторів. У межах ініціативи Ukraine Facility [17] пропонується реалізація різних інструментів, що мають на меті підвищення фінансової доступності для малого та середнього бізнесу, модернізацію виробництва та розвиток соціально значущих проектів.

Важливим компонентом фінансової підтримки України для відновлення та розвитку вважається кредитування в рамках ініціативи Ukraine Facility [17]. Зокрема, передбачено надання Україні пільгових кредитів на вигідних умовах, з низькими відсотковими ставками та тривалими термінами погашення, що дозволяє зменшити фінансове навантаження на державний бюджет. Надані кредити мають цільове фінансування та спрямовуються на конкретні проекти, такі як відновлення інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, розвиток енергетики та цифрової економіки. Частина кредитів надається через міжнародні фінансові інституції для стимулювання інвестицій у пріоритетні сектори. В рамках ініціативи

Ukraine Facility передбачено здійснення контролю за використанням коштів. Зокрема, Європейська комісія має перевіряти виконання визначених індикаторів та реформ, що є умовою для отримання наступних траншів фінансування.

З метою зменшення ризиків для банків і спрощення доступу підприємств до позик в рамках Ukraine Investment Framework [16] запропоновано низку інструментів та механізмів, які включають гарантії, технічну підтримку, методи змішаного фінансування та партнерство з українськими банками. Програма Ukraine Investment Framework пропонує гранти для змішаного фінансування, що зменшує вартість позик і робить їх доступнішими для бізнесу. Запровадження гарантії допомагає знизити ризики для банків, міжнародних фінансових організацій та двосторонніх агенцій розвитку, що фінансують проекти в Україні. Такий інструмент дозволяє підприємствам отримувати позики за зниженими ставками та зменшеними вимогами до застави. Програма Ukraine Investment Framework забезпечує технічну допомогу для підприємств, що дозволяє їм краще підготуватися до отримання фінансування та реалізації проектів. Українським банкам-партнерам програми Ukraine Investment Framework запропоновано комбінувати фінансові інструменти з наявними продуктами, такими як програма «Доступні кредити 5-7-9%», що сприяє доступності кредитів та спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні. Сукупність цих інструментів спрямована на підтримку підприємств у ключових секторах.

Грунтуючись на результатах досліджень [1 – 11] та враховуючи досвід з питань забезпечення ЕБ з урахуванням інформаційної складової та використання аналітичних технологій [9, 14, 15] сформуємо основні напрями з визначенням пріоритетів, які спрямовані на відновлення та забезпечення ЕБ (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями з визначенням пріоритетів, які спрямовані на відновлення та забезпечення ЕБ

Основні напрями	Пріоритети за напрямками	Складові забезпечення економічної безпеки
Реконструкція зруйнованої інфраструктури	Відновлення доріг, мостів, енергетичних об'єктів та житлових будинків	Створення основи для економічної активності та повернення населення до нормального життя
Залучення міжнародної допомоги	Фінансова підтримка від міжнародних партнерів, таких як ЄС, США та інші країни, є важливим джерелом ресурсів для відбудови	Створення основи для розвитку міжнародного партнерства
Інвестиції в економіку	Створення сприятливого інвестиційного клімату, боротьба з корупцією та реформи у сфері верховенства права	Створення сприятливих умов залученню як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій
Розвиток інновацій та технологій	Підтримка стартапів, впровадження нових технологій та розвиток цифрової економіки	Створення умов формування драйверів економічного зростання
Реформи у сфері освіти та перекваліфікація	Підготовка кадрів для роботи у перспективних галузях, таких як ІТ, зелена енергетика та інші	Створення умов адаптації економіки до сучасних викликів
Підтримка регіонального розвитку	Розвиток регіонів, які найбільше постраждали (через підтримку місцевих ініціатив)	Сприятиме рівномірному відновленню країни

Зазначені напрями визначають основу сталого економічного зростання та відновлення потенціалу країни. Проте для практичної реалізації поставлених завдань необхідні спеціалізовані фінансові програми та інструменти, які здатні задовольнити актуальні потреби підприємств реального сектору економіки.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Питання забезпечення безпеки на рівні підприємств, регіонів та держави в цілому набувають особливої актуальності. Функціонування підприємств характеризується значним зниженням фінансової стійкості внаслідок втрат виробничих потужностей, зменшення обсягів збуту та недоступністю до банківського фінансування. Критичними проблемами залишаються високі процентні ставки, нестабільність валютного курсу та складність процедур кредитування. Поряд з цим, внаслідок війни спостерігається збільшення негативного впливу від зовнішніх загроз, що пов'язані з геополітичною нестабільністю, кіберзагрозами, а також дефіцитом енергетичних, фінансових і трудових ресурсів. В контексті формування системної протидії цим викликам важливе значення має система фінансової підтримки, яка формується за участю міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу. Так, завдяки програмі Ukraine Facility та її компоненту – інвестиційної програми Ukraine Investment Framework представляються нові можливості для підприємств, що передбачають використання інструментів кредитування, гарантії, грантів, технічної допомоги та змішаного фінансування. Системне використання цих інструментів дозволить отримати синергетичний ефект з посиленням результативності та ефективності. За результатами проведених досліджень систематизовано основні напрями з визначенням пріоритетів, які мають сприяти відновленню та забезпеченню ЕБ. До основних пріоритетних напрямів слід віднести реконструкцію зруйнованої

інфраструктури, залучення міжнародної допомоги, впровадження нових технологій та розвиток цифрової економіки. Важливого значення набувають питання підготовки кадрів для роботи у перспективних галузях та створення сприятливих умов підтримки регіонального розвитку. Системне поєднання інституційної підтримки з розвитком внутрішнього потенціалу, впровадження інноваційних фінансових інструментів за умов активної взаємодії з міжнародними донорами дозволить сформувати конкурентоспроможне підприємницьке середовище, здатне протистояти загрозам та забезпечувати післявоєнне відновлення країни.

Література

1. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.Ш. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Х.: Інжек, 2006. 240 с.
2. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4(60). С. 5–18.
3. Забаштанський М.М., Ломонос Р.І., Міхєєнко А.В. Система фінансово-економічної безпеки держави: міжнародний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2. С. 156-164.
4. Ілляшенко О.В. Основні напрями розробки концепції системи економічної безпеки підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 2(2). С. 121-127.
5. Копелев І.Ю. Напрями зміцнення економічної безпеки підприємництва в умовах формування ринкової системи господарювання. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2013. № 1. С. 192-197.
6. Кужелев М.О., Федина В.В., Щербина В.Ю. Напрями зміцнення фінансової безпеки підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 73-78.
7. Лиманюк А.А. Система принципів державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави під час воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 85(2). С. 379-385.
8. Паршин Ю.І. Стратегія забезпечення сталого економічного розвитку національного господарства: теорія, методологія та практика. монографія: Дніпропетровськ: Університет імені Альфреда Нобеля, 2016. 408 с.
9. Паршина О.А., Куспляк І.С., Серенок А.О. Концептуальні аспекти забезпечення інформаційної безпеки в умовах глобальних трансформацій. *Національні інтереси України*. 2025. № 1(6). С. 240-253.
10. Петряєва З.Ф. Забезпечення фінансово-економічної безпеки стратегічного розвитку підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 10(74). С. 319-325.
11. Філіппова С.В., Нізяєва С.А. Аналітичні інструменти системи економічної безпеки суб'єктів господарювання (на прикладі виноробних підприємств): монографія. Донецьк: Ноулідж, 2012. 179 с.
12. Урядовий портал. Мінекономіки представило аналіз перших програм в рамках Ukraine Investment Framework. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-predstavlyo-analiz-pershykh-prohram-v-ramkakh-ukraine-investment-framework-obsiahom-14-mlrd-ievro>
13. Financial instruments for business in Ukraine: Programs of international financial organizations, Ukrainian banks, and insurance companies. KSE Institute. 2024, September. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/11/Financial-instruments-for-business-in-Ukraine.pdf>
14. Parshyna O., Metelenko N., Kovalenko V., Parshyna M. System providing of information security at the object of critical infrastructure. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vo. 3 № 2. P. 66–80.
15. Parshyna O., Parshyn Yu. Analytical platform to provide competitiveness of ore-mining machinery manufacturing. *Mining of Mineral Deposits*. 2020. №14(3). P. 61-70.
16. Ukraine Investment Framework. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/94dadb57-1563-4986-addd-09a018c3535c>
17. Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en

References

1. Heiets V.M., Kyzym M.O., Klebanova T.S., Cherniak O.Sh. Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo: monohrafiia. Kh.: Inzhrek, 2006. 240 s.
2. Dub B.S. Systema ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: poniattia ta struktura. Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva. 2016. № 4(60). S. 5–18.
3. Zabashtanskyi M.M., Lomonos R.I., Mikhieienko A.V. Systema finansovo-ekonomichnoi bezpeky derzhavy: mizhnarodnyi dosvid. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. 2024. № 2. S. 156-164.
4. Illiashenko O.V. Osnovni napriamy rozrobky kontseptsii systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh. 2013. Vyp. 2(2). S. 121-127.
5. Kopeliev I.Iu. Napriamy zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytstva v umovakh formuvannia rynkovoi systemy hospodariuvannia. Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs. 2013. № 1. S. 192-197.
6. Kuzheliev M.O., Fedyna V.V., Shcherbyna V.Iu. Napriamy zmitsnennia finansovoi bezpeky pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. Ekonomika i upravlinnia. 2022. № 2. S. 73-78.
7. Лиманюк А.А. Система принципів державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави під час воєнного стану. Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law. 2024. Вип. 85(2). S. 379-385.

8. Parshyn Yu.I. Stratehiia zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva: teoriia, metodolohiia ta praktyka. monohrafiia: Dnipropetrovsk: Universytet imeni Alfreda Nobelia, 2016. 408 s.
9. Parshyna O.A., Kuspliak I.S., Serenok A.O. Kontseptualni aspekty zabezpechennia informatsiinoi bezpeky v umovakh hlobalnykh transformatsii. Natsionalni interesy Ukrainy. 2025. № 1(6), S. 240-253.
10. Petriaieva Z.F. Zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky stratehichnoho rozvytku pidpriemstva. Molodyi vchenyi. 2019. № 10(1). S. 319-325.
11. Filyppova S.V., Niziaieva S.A. Analitychni instrumenty systemy ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia (na prikladi vinorobnih pidpriemstv): monohrafiia. Donetsk: Noulidzh, 2012. 179 s.
12. Uriadovyi portal. Minekonomiky predstavlylo analiz pershykh prohram v ramkakh Ukraine Investment Framework. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-predstavlylo-analiz-pershykh-prohram-v-ramkakh-ukraine-investment-framework-obsiahom-14-mlrd-ievro>
13. Financial instruments for business in Ukraine: Programs of international financial organizations, Ukrainian banks, and insurance companies. KSE Institute. 2024, September. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/11/Financial-instruments-for-business-in-Ukraine.pdf>
14. Parshyna O., Metelenko N., Kovalenko V., Parshyna M. System providing of information security at the object of critical infrastructure. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Vo. 3 № 2. P. 66–80.
15. Parshyna O., Parshyn Yu. Analytical platform to provide competitiveness of ore-mining machinery manufacturing. *Mining of Mineral Deposits*, 2020. №14(3). P. 61-70.
16. Ukraine Investment Framework. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/94dadb57-1563-4986-addd-09a018c3535c>
17. Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en

УДК 658.3
JEL classification: M14, L84, D64
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(32\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(32))

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ СПОЖИВЧИХ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРІОРИТЕТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

АВГУСТИН Руслан

доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>
e-mail: avgustyn@ukr.net

ДЕМКІВ Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>
e-mail: demkiv_irina@ukr.net

ГАЛЮЛЬКО Юрій

здобувач,
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0009-0004-0341-6041>
e-mail: galulkourij@gmail.com

У статті зосереджено увагу на проблематиці формування та реалізації соціально відповідальної політики суб'єктами господарювання. Особливо підкреслено специфіку, а також актуальність планування та впровадження соціально орієнтованих заходів підприємствами, що функціонують у сфері споживчих послуг. Метою дослідження визначено ідентифікацію особливостей, а також обґрунтування пріоритетів реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг. У дослідженні висвітлено трансформаційні зрушення у пріоритетах та напрямках реалізації соціально відповідальної політики підприємств сфери споживчих послуг України в умовах воєнного стану. Розкрито особливості соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг. Зокрема, до таких віднесено високий рівень відповідальності в забезпеченні зайнятості, у т. ч. соціально вразливих категорій населення, демобілізованих та ветеранів війни, задоволення потреб населення в споживчих послугах, забезпечення інклюзивності в частині доступності населення до споживчих послуг, розвиток інфраструктури територій і громад тощо. Визначено пріоритети формування та реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг, з-поміж яких – покращення відповідальності перед суспільством, перед власним персоналом, перед партнерами по бізнесу, перед територією функціонування.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально відповідальна політика, суб'єкти сфери споживчих послуг, особливості, пріоритети реалізації, споживчий ринок, соціальний менеджмент.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF CONSUMER SERVICES ENTITIES: FEATURES AND IMPLEMENTATION PRIORITIES

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna, GALIULKO Yurii

West Ukrainian National University

The article focuses on the issues of forming and implementing a socially responsible policy by business entities. The specifics and relevance of planning and implementing socially oriented measures by enterprises operating in the field of consumer services are separately emphasized. The purpose of the study is to identify the features, as well as substantiation of priorities for implementing socially responsible behavior of consumer service entities. The study highlights transformational shifts in the priorities and directions for implementing socially responsible policy of consumer service enterprises in Ukraine under martial law. The features of socially responsible behavior of subjects in the sphere of consumer services are revealed. In particular, these include a high level of responsibility in ensuring employment of the population, including socially vulnerable categories of the population, demobilized and war veterans, and meeting the needs of the population in consumer services, ensuring inclusiveness in terms of the population's accessibility to consumer services, development of the infrastructure of territories and communities, etc. Priorities have been identified for the formation and implementation of socially responsible behavior of subjects in the consumer services sector, including improving responsibility to society, to their own personnel, to business partners, and to the territory of operation. The practical significance of the research results lies in the implementation of measures aimed at increasing the social efficiency of subjects in the sphere of consumer services. The scientific novelty of the research results lies in the further development of methodological and applied principles and provisions for managing the social responsibility of subjects in the sphere of consumer services.

Keywords: social responsibility, socially responsible policy, subjects of the consumer services sector, features, implementation priorities, consumer market, social management.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Соціальна відповідальність, хоча й не є обов'язковою нормою та здебільшого реалізується з ініціативи самих суб'єктів господарювання, що часто передбачає суттєві витрати без прямої орієнтації на отримання прибутку, відіграє важливу роль у забезпеченні як суспільної, так і корпоративної вигоди.

У контексті суспільної віддачі йдеться про сприяння розвитку громад та інфраструктури, підтримку галузей культури й мистецтва, соціальну допомогу вразливим категоріям населення, реалізацію екологічних ініціатив та збереження навколишнього середовища.

Щодо корпоративної віддачі, соціально відповідальна діяльність сприяє зміцненню іміджу підприємства, популяризації його продукції та послуг, зростанню нематеріального капіталу, участі у суспільних і міжнародних проектах, розвитку системи взаємодії з органами влади (government relations), а також формуванню нових соціально-економічних зв'язків.

Соціальна відповідальність, по-перше, має свою яскраво виражену специфіку для суб'єктів господарювання, що надають споживчі послуги населенню і це потрібно враховувати; по-друге, набуває вищої актуальності та нових барв в умовах повномасштабної війни. Саме тому актуалізується завдання ідентифікації особливостей, а також обґрунтування пріоритетів реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У більшості наукових праць, присвячених дослідженню процесів формування та реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання, акцент здебільшого робиться на аспектах організації системи оплати праці та матеріального заохочення персоналу, що належать до сфери внутрішньої соціальної відповідальності. Водночас значна увага приділяється заходам, спрямованим на забезпечення позитивного впливу підприємницької діяльності на соціальний розвиток, удосконалення інфраструктури та підтримку соціально вразливих верств населення, що охоплює зовнішній вимір соціальної відповідальності. Головно це публікації К. Брезицької [1,с.30-31], І. Колобердянко та Ю. Рудька [7,с.123-130], С. Матюха [10,с.155-160], Д. Петраченко [11,с.23-27] та ін. науковців. Водночас, помітне зростання наукового інтересу спостерігається й щодо нематеріальних аспектів соціальної відповідальності, зокрема тих, що стосуються управління персоналом, а також аналізу позитивних ефектів, які супроводжують реалізацію соціально відповідальної поведінки економічними агентами. Йдеться про результати наукових досліджень А. Козаченко [5], А. Колода [8,с.3-11], Н. Качмара [9,с.98-103], С. Рукасова [12,с.93-96] та ін.

У низці наукових досліджень розглядається соціально відповідальна поведінка суб'єктів підприємницької діяльності як об'єкт комплексного аналізу з урахуванням її економічного, соціального та етичного вимірів. Ці аспекти розкриваються в дослідженнях Т. Васильціва, Р. Лупака, О. Рудковського [2,с.4-8; 3,с.132-136] та ін.

Водночас, у контексті корпоративної соціальної відповідальності ключового значення набувають питання збереження, формування та розвитку трудового капіталу й трудового потенціалу підприємств, які розглядаються як стратегічні ресурси їхнього сталого функціонування. Цим питанням присвячені публікації С. Гринкевич, Р. Лупака, Ю. Васильків [4,с.67-72], Я. Качмарика [6,с.105-110].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Заразом, питання соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання залишаються актуальними на постійних засадах. При тому, важливо і напрацювати і враховувати особливості та специфіку формування й реалізації соціально відповідальної поведінки безпосередньо в сфері надання споживчих послуг населенню. Відтак, нові напрацювання в цій сфері є актуальними на постійних засадах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація особливостей, а також обґрунтування пріоритетів реалізації соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Збройна агресія проти України кардинально трансформувала умови функціонування національного бізнес-середовища. Активні бойові дії спричинили не лише масову міграцію цивільного населення, але й зумовили переміщення значної кількості підприємств у зв'язку з неможливістю або високими ризиками подальшого ведення діяльності в районах бойових дій та прилеглих територіях. Водночас частина суб'єктів господарювання зберегла свою присутність у регіонах постійного розміщення.

Більшість компаній виявилися неготовими до початку повномасштабної війни: вони не мали чітко сформульованих планів дій на випадок надзвичайних ситуацій чи стратегій ризик-менеджменту.

Проте для багатьох підприємств, у тому числі сфери споживчих послуг, які надаються населенню, саме соціальна відповідальність стала ключовим інструментом адаптації до кризових умов. У відповідь на

нові виклики значна частина українського бізнесу не лише забезпечила безперервність виробничої діяльності та збереження трудових колективів, а й долучилася до підтримки місцевих громад, Збройних сил України, територіальної оборони та внутрішньо переміщених осіб. Це свідчить про консолідацію підприємницького середовища навколо спільної мети – забезпечення стійкості держави та її перемоги.

Слід наголосити, що концепція соціальної відповідальності охоплює не лише дотримання встановлених норм і стандартів, ініційованих міжнародними та національними інституціями, але й передбачає активну здатність бізнес-структур адаптуватися до нових викликів, ініціюючи нові цінності та соціально значущі практики. В українських реаліях, зокрема в умовах повномасштабної війни та загрози територіальній цілісності держави, соціальна відповідальність, зокрема підприємств сфери споживчих послуг, набула нових характеристик.

Зіткнувшись із потребами населення в евакуації, гуманітарній підтримці та відновленні інфраструктури, вітчизняний бізнес продемонстрував готовність до самостійного формування ініціатив, що мають соціальне спрямування. Таким чином, соціальна відповідальність, зокрема підприємств сфери споживчих послуг, у воєнний період постає не як інституціоналізована вимога, а як добровільна форма прояву відповідальності бізнесу перед суспільством. Це дозволяє говорити про становлення нової парадигми соціально відповідальної поведінки, основним вектором якої є посилення соціальної стійкості в умовах глибокої суспільної кризи.

Серед позитивних аспектів реалізації соціальної відповідальності суб'єктів господарювання сфери споживчих послуг в умовах воєнного стану слід відзначити зростання мотивації працівників і підвищення продуктивності праці, що є ключовим чинником стабільного функціонування національної економіки. Важливою трансформацією в підходах до соціальної відповідальності стало переосмислення її джерела ініціативності: замість ієрархічної моделі, де ініціатива надходила з вищих рівнів управління, сучасна практика соціальної відповідальності дедалі частіше постає як безпосередня реакція бізнесу на поточні соціальні та економічні виклики в Україні.

Змінилася і змістовна складова корпоративної відповідальності: акценти зміщено на надання гуманітарної допомоги, підтримку Збройних Сил України, а також на забезпечення економічної стійкості як складової розбудови суверенної, сильної держави. Сьогоднішнє українське суспільство характеризується консолідацією зусиль держави, уряду, бізнесу та громадян у спільному прагненні до захисту національних інтересів і підтримки економічного потенціалу країни.

Така соціальна згуртованість сприяє формуванню інклюзивної моделі розвитку, за якої виникають нові суспільні цінності, що отримують широке визнання серед населення.

Соціальна відповідальність у сфері споживчих послуг та ще й в умовах війни має свою специфіку, основні аспекти якої відображено на рис. 1.



Рис. 1. Особливості соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг

Джерело: авторська розробка.

Важливим аспектом дослідження соціальної відповідальності є ідентифікація чинників, що впливають на її формування в межах бізнес-структур. Усі ці чинники доцільно класифікувати на дві основні групи.

Перша група чинників охоплює елементи державної політики, а також ініціативи з боку громадянського суспільства: податкова система та механізми державного регулювання; державні дотації, субсидії та інші види фінансової підтримки; створення спеціалізованих фондів та накопичувальних інституцій; волонтерська діяльність і приватна ініціатива; інші фактори, що опосередковано впливають на соціальну активність бізнесу.

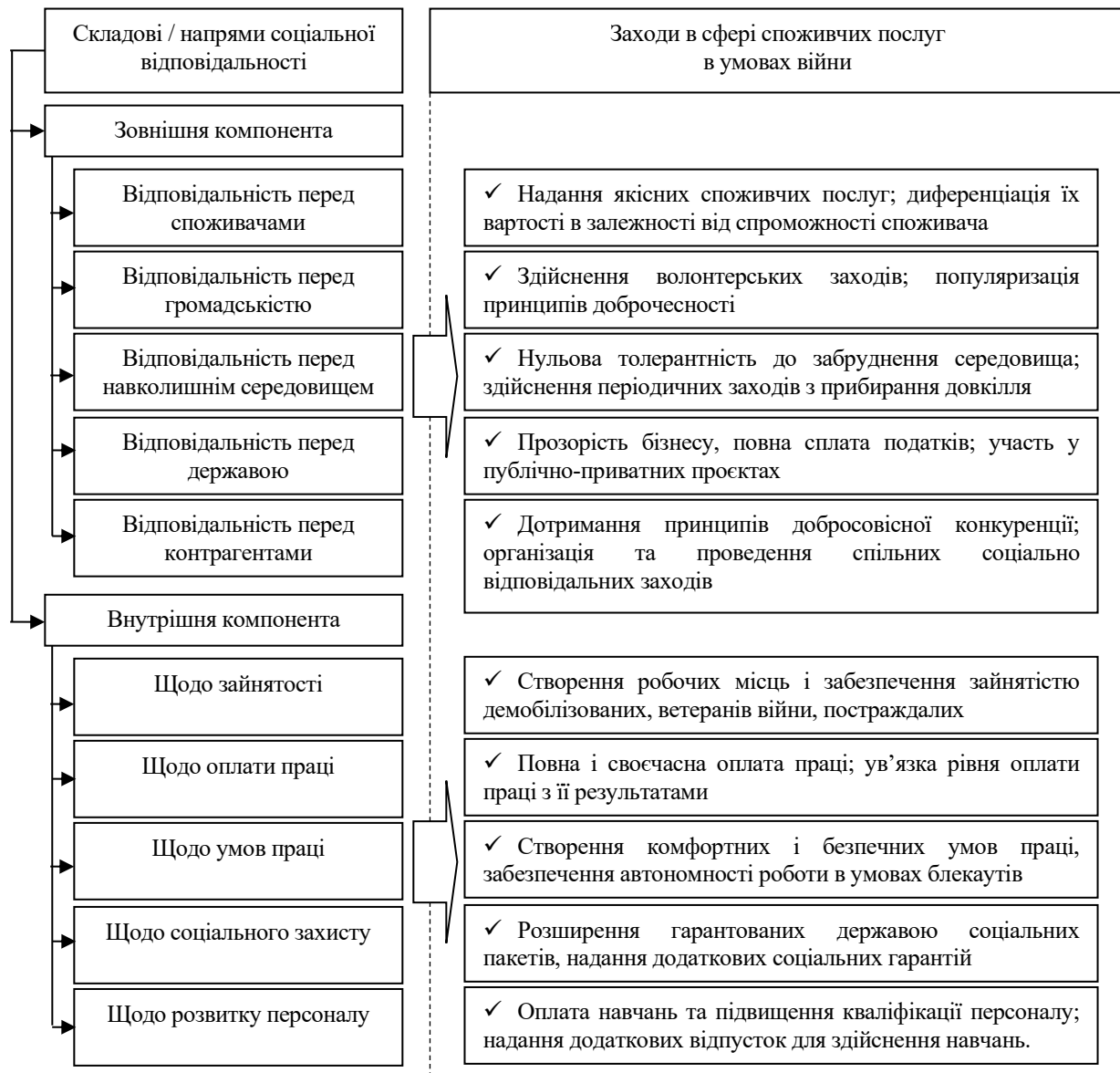


Рис. 2. Пріоритетні напрями та заходи розвитку соціально відповідальної поведінки суб'єктів сфери споживчих послуг в умовах війни

Джерело: авторська розробка.

Практика функціонування ефективних економік засвідчує, що збалансована структура податкової політики, систем державних субсидій та спеціальних фондів створює передумови для органічного поєднання соціальної відповідальності з господарсько-виробничою діяльністю підприємств.

Друга група чинників має більш стратегічний характер і пов'язана з розвитком внутрішнього потенціалу компаній: активізація інвестиційної діяльності; впровадження механізмів мотивації та стимулювання участі у розв'язанні соціальних проблем; побудова ефективних систем корпоративного управління; розвиток державно-приватного партнерства.

Основу цієї групи чинників становить інвестиційна активність, що сприяє впровадженню інновацій, забезпеченню додаткових фінансових ресурсів і створенню сталого економічного фундаменту для реалізації соціально орієнтованих ініціатив. Особливої уваги потребує удосконалення управлінських структур

підприємств і формування ефективних механізмів мотивації до участі в реалізації соціальної відповідальності, а також розвиток державно-приватного партнерства, яке є важливим джерелом фінансування як виробничої, так і соціальної складової діяльності компанії.

Усі зазначені чинники мають вагомий вплив як на кількісні показники соціально відповідальних компаній, так і на обсяги їхніх витрат, спрямованих на реалізацію соціальних програм та ініціатив.

Задля посилення активностей та розвитку діяльності у сфері соціальної відповідальності суб'єктам сфери споживчих послуг слід реалізувати низку пріоритетних заходів, наведених на рис. 2.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні соціальна відповідальність, зокрема підприємств сфери споживчих послуг, набуває якісно нового змісту та виконує роль індикатора ціннісних орієнтацій і переконань бізнесу. Якщо в попередні роки, зокрема в період пандемії COVID-19, політика і заходи в сфері соціальної відповідальності розглядалася здебільшого як елемент комунікаційної стратегії компанії, то наразі вона трансформувалася у фундаментальний компонент сталого розвитку та життєстійкості підприємств.

Зростання соціальних та екологічних викликів чітко демонструє необхідність консолідації зусиль різних соціальних інститутів. Усвідомлення того, що всі учасники суспільного процесу знаходяться «в одному човні», актуалізує відповідальність бізнесу перед суспільством. Компанії, які орієнтуються на довгострокову перспективу та стратегічне мислення, визнають: лише через підтримку партнерів, громад та суспільства загалом можливо забезпечити стабільне майбутнє як окремих суб'єктів господарювання, так і країни в цілому.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ідентифіковано особливості здійснення політики в сфері соціальної відповідальності суб'єктами сфери споживчих послуг. У керунку зовнішньої соціальної відповідальності такими слугують: безпосередній контакт зі споживачем, відтак, можливість надавати якісні послуги і задовольняти базисні потреби громадян; можливість задовольняти потреби соціально вразливих категорій населення; участь в спільних з органами влади, місцевого самоврядування та контрагентами соціально відповідальних проєктах. Натомість у межах внутрішньої соціальної відповідальності слід розглядати: створення нових робочих місць через масштабування точок надання послуг; узалежнення рівня оплати праці від якості надання послуг; навчання і розвиток «молодих» фахівців через співпрацю з ЗПТО, центрами зайнятості тощо; надання виїзних послуг; створення можливостей для кар'єрного росту.

Встановлено, що в цілях активізації соціально відповідальної поведінки, зокрема в середовищі повномасштабної війни, вітчизняним суб'єктам сфери споживчих послуг слід реалізувати наступні заходи:

- а) у межах зовнішньої компоненти відповідальності:
 - відносно відповідальності перед споживачами – надання якісних споживчих послуг; диференціація їх вартості в залежності від спроможності споживача;
 - відносно відповідальності перед громадськістю – здійснення волонтерських заходів; популяризація принципів доброчесності;
 - відносно відповідальності перед навколишнім середовищем – недопущення забруднення навколишнього середовища у підсумку власної господарської діяльності; здійснення періодичних заходів з прибирання довкілля;
 - відносно відповідальності перед державою – ведення прозорого бізнесу, повна сплата податків; участь у публічно-приватних проєктах;
 - відносно відповідальності перед контрагентами – дотримання принципів добросовісної конкуренції; організація та проведення спільних соціально відповідальних заходів;
- б) у межах внутрішньої компоненти відповідальності:
 - щодо зайнятості – створення робочих місць і забезпечення зайнятості демобілізованих, ветеранів війни, постраждалих;
 - щодо оплати праці – повна і своєчасна оплата праці; ув'язка рівня оплати праці з її результатами;
 - щодо умов праці – створення комфортних і безпечних умов праці, забезпечення автономності роботи в умовах блекаутів;
 - щодо соціального захисту працівників – розширення гарантованих державою соціальних пакетів, надання додаткових соціальних гарантій;
 - щодо розвитку власного персоналу – оплата навчання та підвищення кваліфікації персоналу; надання додаткових відпусток для здійснення навчання.

Подальші дослідження важливо спрямувати на розробку організаційно-економічного механізму активізації та розвитку соціально відповідальної поведінки вітчизняних суб'єктів сфери надання споживчих послуг населенню.

Література

1. Брезицька К. Ф. Аналіз сучасних систем соціальної відповідальності в зарубіжних країнах. *Управління розвитком*. 2011. № 8 (105). С. 30–31.

2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
4. Гринкевич С. С., Лупак Р. Л., Васильків Ю. В. Формування системи та структурування інституційного забезпечення реалізації державної політики розвитку і використання трудового потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 67–72.
5. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс]. URL: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html
6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. *Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні*. 2005. Спец. вип. 15 (Ч. 1). С. 105–110.
7. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 2 (26). С. 123–130.
8. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії. *Україна: аспекти праці*. 2011. № 1. С. 3–11.
9. Лупак Р. Л., Качмар Н. М. Соціальна відповідальність як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 98–103.
10. Матюх С. А. Західноєвропейський досвід організації корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2003. Ч. 2. № 6. С. 155–160.
11. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2009. № 9. С. 23–27.
12. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 5. С. 93–96.

References

1. Brezytska, K. F. (2011). Analysis of modern systems of social responsibility in foreign countries. *Upravlinnia rozvytkom*, (8), 30–31.
2. Vasylysev, T. H., Lupak, R. L., & Rudkovskyi, O. V. (2019). Directions and means of stimulating social responsibility of entrepreneurship in Ukraine. *Ekonimika ta derzhava*, (5), 4–8.
3. Vasylysev, T. H., & Yaroshko, O. R. (2018). Financial security of an enterprise: its place in the system of economic security and priorities for strengthening in the post-crisis stage of economic development. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 21(2), 132–136.
4. Hrynkevych, S. S., Lupak, R. L., & Vasylykiv, Yu. V. (2015). Formation of the system and structuring of institutional support for implementation of the state policy of development and use of Ukraine's labor potential. *Biznes Inform*, (7), 67–72.
5. Kozachenko, A. V. (2010). Foreign experience in labor motivation. *Elitarium*. Retrieved from http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html
6. Kachmaryk, Ya. D., & Lupak, R. L. (2005). Decision-making system in the process of reproduction of labor potential in corporate systems. *Accounting and Analytical Systems of Business Entities in Ukraine*, Spec. Issue 15(1), 105–110.
7. Koloberdyan, I. I., & Redka, Yu. A. (2015). Modern systems and organization of remuneration in foreign countries. *Visnyk of Zaporizhzhia National University*, 2(26), 123–130.
8. Kolot, A. M. (2011). Asymmetries in the development of the social and labor sphere: foreign experience and domestic realities. *Ukraina: Aspekty pratsi*, (1), 3–11.
9. Lupak, R. L., & Kachmar, N. M. (2016). Social responsibility as a component of enterprise competitiveness. *Social and Labor Relations: Theory and Practice*, (2), 98–103.
10. Matiukh, S. A. (2003). Western European experience of corporate social responsibility. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 2(6), 155–160.
11. Petrachenko, D. (2009). Motivation and stimulation of personnel labor as a tool for improving enterprise performance. *Skhid*, (9), 23–27.
12. Rukasov, S. V. (2009). Analysis of personnel motivation systems considering the experience of leading countries. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, (5), 93–96.

УДК 332

JEL classification:

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33))

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

РУДАЧЕНКО Ольга Олександрівна

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0001-9597-5748>
polkin87@ukr.net

ПРАСОЛ Валентина Михайлівна

доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0003-3041-9788>
prasol.vm.2017@gmail.com

БАЖАНОВ Павло Юрійович

аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування, спеціальності підприємництво та торгівля,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0009-0008-2692-3205>
Pavlo.Bazhanov@kname.edu.ua

Доведено, що у сучасних умовах високої конкуренції, швидких трансформацій ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності управління корпоративна культура виступає одним із ключових нематеріальних чинників успішного функціонування суб'єктів підприємництва. Вона формує ціннісні орієнтири, стиль управління, мотиваційний клімат і рівень згуртованості колективу, що безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність організації. Водночас у вітчизняній практиці стратегічне управління корпоративною культурою залишається недостатньо розробленим, що суттєво обмежує її потенціал як ресурсу довгострокового розвитку бізнесу. У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів до формування корпоративної культури як складової стратегічного розвитку підприємницьких структур. Проведено аналіз сучасних досліджень, які охоплюють широке коло питань: від розкриття сутності та типології корпоративної культури до її ролі у формуванні адаптивності, інноваційності й етичного середовища в організаціях. Виявлено, що ключовими напрямками є інтеграція корпоративної культури у стратегію підприємств, її вплив на управління персоналом та трансформація під впливом зовнішніх викликів і інновацій. Обґрунтовано системний підхід до формування корпоративної культури, що включає п'ять етапів: аналітико-діагностичний етап, концептуально-цільовий етап, стратегічно-планувальний етап, впроваджувальний етап, контрольний-коригувальний етап. Запропонована модель забезпечує адаптивність і системність процесу розвитку корпоративної культури, що є запорукою сталого стратегічного зростання. Обґрунтовано, що корпоративна культура виступає важливим стратегічним ресурсом, який визначає рівень адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Виділено необхідність подальших досліджень щодо розробки методики кількісної оцінки впливу корпоративної культури на результати діяльності, а також практичних моделей її трансформації в умовах цифровізації та глобалізаційних викликів.

Ключові слова: корпоративна культура, стратегічний розвиток, суб'єкти підприємництва, мотивація, адаптивність, конкурентоспроможність, управління персоналом.

CORPORATE CULTURE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ENTITIES

RUDACHENKO Olha, PRASOL Valentyna, BAZHANOV Pavlo

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

It is proven that in the current conditions of high competition, rapid transformations of the market environment, and growing requirements for management efficiency, corporate culture is one of the key intangible factors of the successful functioning of business entities. It shapes the values, management style, motivational climate and level of team cohesion, directly affecting organizations' sustainability and competitiveness. At the same time, in domestic practice, strategic management of corporate culture remains insufficiently developed, which significantly limits its potential as a resource for long-term business development. The article provides a theoretical generalization of approaches to forming corporate culture as a component of the strategic development of business structures. The author analyzes modern research covering a wide range of issues: from disclosing the essence and typology of corporate culture to its role in shaping adaptability, innovation and ethical environment in organizations. It is found that the key areas are the integration of corporate culture into the strategy of enterprises, its impact on human resources management and transformation under the influence of external challenges and innovations. A systematic approach to forming corporate culture, which includes five stages, is substantiated: Analytical and diagnostic stage, conceptual and target stage, strategic and planning stage, implementation stage, and control and correction stage. The proposed model ensures the adaptability and systematic nature of the process of corporate culture development, which is the key to sustainable strategic growth. It is substantiated that corporate culture is a vital strategic resource that determines the level of adaptability and competitiveness of enterprises. The need for further research on the development of methods for quantifying the impact of corporate culture on performance, as well as practical models of its transformation in the context of digitalization and globalization challenges, is highlighted.

Keywords: corporate culture, strategic development, entrepreneurial entities, motivation, adaptability, competitiveness, personnel management.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 13.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та зростаючих вимог до ефективності управління зростає значення нематеріальних факторів успіху суб'єктів підприємництва. Одним із таких факторів виступає корпоративна культура, яка формує ціннісні орієнтири, стиль управління, мотиваційний клімат та рівень згуртованості колективу. Проте, в українській підприємницькій практиці питання стратегічного підходу до розвитку корпоративної культури залишаються недостатньо опрацьованими, що знижує потенціал її впливу на довгострокову ефективність і стійкість бізнесу. Це зумовлює потребу в теоретичному узагальненні підходів до формування корпоративної культури як складової стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва та у розробці методичних підходів до оцінки її впливу на результативність діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження з теми корпоративної культури в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва охоплюють широкий спектр питань – від сутнісного наповнення поняття корпоративної культури до аналізу її ролі у формуванні стратегічних підходів до управління підприємствами. У працях [3, 10, 12] та інших дослідників акцент зроблено на розкритті корпоративної культури як чинника стратегічного розвитку, що впливає на адаптивність і конкурентоспроможність організації. Значна увага приділяється взаємозв'язку культури з системою управління персоналом [4, 9], її трансформації в умовах зовнішніх загроз [6, 13] та значенню етичного середовища для поведінки працівників [1-2, 5, 7-8, 11]. Водночас, недостатньо опрацьованими залишаються питання розробки чітких індикаторів ефективності корпоративної культури в стратегічному контексті, методів її інтеграції в довгострокові плани підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, а також механізмів трансформації культури під впливом інновацій і цифровізації. У цьому контексті доцільним є подальше дослідження практичних моделей впровадження корпоративної культури як інструмента стратегічного управління в умовах динамічного середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в дослідженні ролі корпоративної культури як стратегічного ресурсу розвитку суб'єктів підприємництва та аналізу підходів до оцінки її впливу на ефективність підприємницької діяльності в умовах сучасних економічних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Корпоративна культура (КК) є одним із ключових нематеріальних активів підприємства, який впливає на стиль управління, мотивацію працівників, внутрішню комунікацію та стратегічну стійкість організації. У класичному розумінні корпоративна культура трактується як сукупність загальноприйнятих норм, цінностей, переконань і моделей поведінки, що поділяються працівниками організації та визначають взаємодію всередині колективу.

Сучасні підходи розглядають корпоративну культуру не лише як внутрішню характеристику організації, а як динамічну систему, що формується під впливом зовнішнього середовища, інтегрується в стратегічне управління та може бути джерелом конкурентних переваг. У цьому контексті корпоративна культура виступає не лише відображенням цінностей, а й інструментом впливу на поведінку персоналу, клієнтський сервіс, інноваційність і адаптивність бізнесу.

Основні складові корпоративної культури наведені на рисунку 1.

Таким чином, корпоративна культура не лише визначає атмосферу всередині організації, а й виступає важливою основою для стратегічного розвитку, оскільки впливає на залученість персоналу, інноваційність, імідж компанії та її здатність адаптуватися до змін. Також корпоративна культура є динамічною системою, яка потребує свідомого формування, постійного підтримання та цілеспрямованого розвитку. Для ефективного впровадження і функціонування корпоративної культури необхідно керуватися низкою базових принципів (рис. 2).



Рис. 1. Складові корпоративної культури

Цілісність і узгодженість	Корпоративна культура має бути логічно інтегрована зі стратегією розвитку підприємства, його місією, цінностями та цілями. Всі елементи культури — від норм поведінки до корпоративних традицій — повинні підтримувати основні напрямки діяльності компанії, створюючи єдине цілісне поле для управлінських рішень і повсякденної діяльності.
Відкритість і адаптивність	Сучасне бізнес-середовище характеризується швидкими змінами, тому корпоративна культура повинна бути відкритою до інновацій і здатною гнучко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів. Це передбачає готовність підприємства переглядати усталені норми, підтримувати розвиток нових ідей і швидко впроваджувати необхідні зміни.
Активна участь керівництва	Лідерство відіграє ключову роль у формуванні і розвитку корпоративної культури. Топ-менеджмент повинен бути не лише носієм цінностей, а й активним промотором культурних змін, створюючи умови для залучення персоналу, підтримуючи ініціативи і заохочуючи позитивні поведінкові моделі.
Залучення співробітників	Ефективна корпоративна культура формується через активне залучення всіх працівників, що сприяє відчуттю спільної відповідальності і приналежності до організації. Рівень участі персоналу в процесах формування культури прямо впливає на її прийняття і сталість.
Безперервність і системність	Корпоративна культура розвивається постійно, тому її формування і підтримка повинні здійснюватися системно, а не епізодично. Важливо впроваджувати регулярний моніторинг, оцінку та корекцію культурних процесів, щоб забезпечити їх відповідність стратегічним потребам компанії.
Врахування національних та регіональних особливостей	Корпоративна культура не існує в ізоляції від зовнішнього соціокультурного середовища. При її формуванні слід враховувати традиції, менталітет і специфіку регіону, в якому функціонує підприємство, що підвищує ефективність комунікацій і взаєморозуміння серед працівників.
Підтримка інноваційності та навчання	Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні переваги, повинні стимулювати культуру навчання, відкритість до нових знань і технологій. Це сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників і впровадженню інновацій у всі сфери діяльності.

Рис. 2. Принципи формування корпоративної культури

Дотримання цих принципів дозволяє створити міцну корпоративну культуру, яка виступає ефективним інструментом стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва, сприяючи їхній адаптивності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Водночас для практичного застосування цих принципів важливо проаналізувати методичні підходи до визначення корпоративної культури, що дасть змогу більш чітко і системно її оцінювати та впроваджувати.

Порівнявши два підходи, що наведені в таблиці 1 можна зробити висновки, що корпоративна культура є фундаментальним фактором, який визначає довгострокову стійкість і конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності. Вона формує унікальний внутрішній клімат, який впливає на поведінку співробітників, рівень їх мотивації, ефективність комунікацій та готовність до змін. У контексті стратегічного розвитку корпоративна культура виступає як ключовий ресурс, що сприяє досягненню цілей організації та реалізації її місії. По-перше, сформована та цілеспрямовано розвинена корпоративна культура забезпечує єдність цінностей і орієнтирів, що полегшує координацію дій і прийняття управлінських рішень. Це створює стабільну основу для формування ефективних стратегій і підвищує швидкість їх впровадження. По-друге, корпоративна культура стимулює інноваційність і творчий підхід працівників, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища. Підприємства з високим рівнем корпоративної культури легше адаптуються до змін, вчасно реагують на виклики і використовують нові можливості. По-третє, вона

позитивно впливає на залученість і лояльність персоналу, що знижує плинність кадрів і пов'язані з цим витрати. Висока залученість працівників сприяє підвищенню продуктивності та якості виконання завдань, що безпосередньо впливає на фінансові результати компанії. Корпоративна культура формує імідж підприємства як привабливого роботодавця та партнера, що підвищує його репутацію на ринку і створює сприятливі умови для залучення інвестицій і розвитку бізнесу.

Таблиця 1

Порівняння класичних і сучасних підходів до визначення корпоративної культури

Критерій	Класичний підхід	Сучасний підхід
Сутність	Набір традицій, норм і цінностей, що поділяються членами організації	Динамічна система управління поведінкою, орієнтована на стратегічні цілі та зовнішні виклики
Роль	Підтримує внутрішню згуртованість і стабільність	Сприяє адаптації, інноваціям, гнучкості та створенню конкурентних переваг
Фокус	Внутрішнє середовище підприємства	Взаємозв'язок внутрішнього середовища з ринковими умовами, клієнтами та зацікавленими сторонами
Інструменти формування	Соціалізація нових працівників, традиції, неформальні правила	Стратегії розвитку, брендинг, лідерство, управління змінами, KPI у сфері поведінки
Оцінка ефективності	Часто відсутня або суб'єктивна	Використання індикаторів ефективності: плинність кадрів, залученість, продуктивність, корпоративні індекси
Зв'язок із стратегічним управлінням	Незначний або опосередкований	Безпосередня інтеграція в стратегію підприємства, як інструмент досягнення цілей

Отже, інтеграція корпоративної культури у систему стратегічного управління є необхідною умовою успішного розвитку суб'єктів підприємництва в сучасних економічних умовах. Проте, ефективне втілення цієї інтеграції потребує чіткої послідовності дій [14-15]. Саме тому доцільним є розгляд ключових етапів формування корпоративної культури, які забезпечують її узгодженість зі стратегічними орієнтирами підприємства та сприяють досягненню довгострокових цілей розвитку (рис. 3).

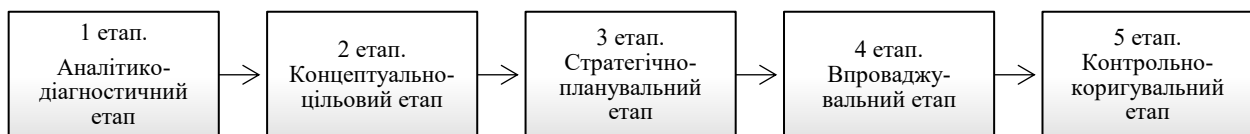


Рис. 3. Етапи формування корпоративної культури

На першому етапі відбувається визначення поточного стану корпоративної культури на підприємстві; оцінка відповідності існуючих цінностей, норм та поведінкових моделей стратегічним цілям; аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів, що впливають на культуру.

На другому етапі відбувається формулювання місії, бачення, ключових цінностей та принципів організації; визначення бажаної моделі корпоративної культури, яка відповідає стратегічним пріоритетам; залучення лідерів і персоналу до формування спільного культурного бачення.

На третьому етапі відбувається розробка програми або дорожньої карти впровадження змін у культуру; інтеграція нової культури у політики управління персоналом, мотивації, внутрішньої комунікації; визначення ключових інструментів реалізації стратегії (навчання, лідерство, зворотний зв'язок тощо).

На другому етапі відбувається реалізація заходів з формування нової культури: тренінги, комунікаційні кампанії, нові управлінські практики; рольова поведінка керівників як носіїв нових цінностей; адаптація систем винагород і стимулювання до нових культурних орієнтирів.

На заключному п'ятому етапі відбувається оцінка ефективності впроваджених змін за допомогою якісних та кількісних індикаторів; збір зворотного зв'язку від працівників та керівництва; коригування стратегії культурного розвитку з урахуванням результатів моніторингу та змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, запропоновані етапи забезпечують системний та адаптивний підхід до формування корпоративної культури як важливої складової стратегічного розвитку підприємницьких структур.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що корпоративна культура є невід'ємною складовою стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва, яка безпосередньо впливає на їх рівень адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності в умовах динамічного економічного середовища. Системний підхід до формування корпоративної культури передбачає проходження чітко визначених етапів — від діагностики поточного стану до оцінки результатів і коригування впроваджених змін.

З'ясовано, що ключовими факторами ефективної корпоративної культури є її відповідність стратегічним цілям суб'єктів підприємництва, узгодженість із зовнішніми викликами та активне залучення персоналу. Досліджені методичні підходи та запропоновані структурні етапи формування корпоративної культури дозволяють створити цілісну систему цінностей, норм і моделей поведінки, яка сприяє сталому розвитку організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних інструментів для оцінки впливу корпоративної культури на ключові показники діяльності суб'єктів підприємництва.

Література

1. Abu Arrah T. R. Y., Caglar D., Bayram P. The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*. 2018, Dec. 16(4). P. 299–313. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
2. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V., Boiko J. Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*. 2020. 9(1). P. 249–260.
3. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6(141). С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
4. Холодницька А. В., Молибога К. С. Корпоративна культура та корпоративне управління: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3. С. 106–112. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)
5. Замковий О. І. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>
6. Ленда В. М., Оганесян Г. С., Скібська К. О. Трансформація корпоративної культури під час війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 297–303. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
7. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
8. Бугаєвська Ю. Сутність поняття «корпоративна культура». *InterConf*. 2021. № 92. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
9. Олійник Т. І., Кривецька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.
10. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 92–99.
11. Тешева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії. *Молодий вчений*. 2022. № 10. С. 84–90.
12. Стамбульська Х. Б., Передало Х. С. Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
13. Ведерніков М., Базалійська Н., Волянська-Савчук Л., Вознюк Р., Клімас В. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасному бізнес-середовищі підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 157–164.
14. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
15. Димченко О. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М. Соціально орієнтований бізнес у контексті соціально-економічного розвитку регіонів. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9854>

References

1. Abu Arrah, T. R. Y., Caglar, D., Bayram, P. (2018). The role of corporate culture and ethical environment in directing individuals' behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 16(4), 299–313. Available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(4\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.25)
2. Vedernikov, M., Zelena, M., Volianska-Savchuk, L., Litinska, V., Boiko, J. (2020). Management of the social package structure at industrial enterprises on the basis of cluster analysis. *TEM Journal*, 9(1), 249–260.
3. Arefieva, O. V., Arefiev, S. O., Verpeka, A. O. (2019). Stratehichne upravlinnia orhanizatsiinoiu kulturoiu pidpriemstv pry rozvytku ta adaptatsii do zmin [Strategic management of organizational culture of enterprises in development and adaptation to changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dystainu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 6(141), 84–95. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.6.8>
4. Kholodnytska, A. V., Molyboha, K. S. (2019). Korporatyvna kultura ta korporatyvne upravlinnia: aspekty vzaiemodii [Corporate culture and corporate governance: interaction aspects]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*, 3, 106–112. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-106-112](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-106-112)
5. Zamkovyi, O. I. (2022). Korporatyvna kultura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrainskoho dilovoho otocennia na shliakhu do yevropeyskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment towards European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>

6. Lenda, V. M., Ohanesian, H. S., Skibska, K. O. (2024). Transformatsiia korporatyvnoi kultury pid chas viiny [Transformation of corporate culture during the war]. *Biznes Inform*, 5, 297–303. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-297-303>
7. Stambulska, Kh., Peredalo, Kh. (2022). Korporatyvna kultura: sutnist, typy ta rol u rozvytku orhanizatsii [Corporate culture: essence, types and role in organizational development]. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
8. Buhaievska, Yu. (2021). Sutnist poniattia "korporatyvna kultura" [The essence of the concept "corporate culture"]. *InterConf*, 92. Available at: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/17466>
9. Oliinyk, T. I., Kryvytska, N. V. (2018). Suchasna rol korporatyvnoi kultury v upravlinni liudskymy resursamy v orhanizatsii [Modern role of corporate culture in human resource management in an organization]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 22, 66–69.
10. Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ia., Veresklya, M. R. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichniy napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management under modern challenges]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK". Seriya: Ekonomika*, 2, 92–99.
11. Tiesheva, L., Unhurian, K. (2022). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury v suchasnii kompanii [Peculiarities of forming corporate culture in a modern company]. *Molodyi vchenyi*, 10, 84–90.
12. Stambulska, Kh. B., Peredalo, Kh. S. (2021). Pro vplyv korporatyvnoi kultury na upravlinnski protsesy [On the impact of corporate culture on managerial processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>
13. Vedernikov, M., Bazaliiska, N., Volianska-Savchuk, L., Vozniuk, R., Klimas, V. (2024). Formuvannia ta rozvytok korporatyvnoi kultury v suchasnomu biznes-seredovyshchi pidpriemstva [Formation and development of corporate culture in the modern business environment of an enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 157–164.
14. Rudachenko, O. O., Konenko, V. V. (2024). Sotsialne pidpriemnytstvo yak osnova staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Social entrepreneurship as a basis for sustainable development of territorial communities]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13>
15. Dymchenko, O. V., Rudachenko, O. O., Prasol, V. M. (2024). Sotsialno oriientovanyi biznes u konteksti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv [Socially oriented business in the context of socio-economic development of regions]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-4-9854>

УДК 005.934:640.4(045)
 JEL classification: G17; G32; L83
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(34))

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

РЯБЕНЬКА Марина Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
 Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-3024-137X>
 e-mail: m.riabenska@vtei.edu.ua

ПОСТОВА Валентина Вікторівна

Кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
 Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>
 e-mail: v.postova@vtei.edu.ua

МАЗУРКЕВИЧ Ірина Олександрівна

Кандидат економічних наук, доцент,
 доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
 Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>
 e-mail: i.mazurkevych@vtei.edu.ua

Стаття присвячена дослідженню питання щодо забезпечення безпеки на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Висвітлено основні загрози, що можуть впливати на роботу готелів і ресторанів. Розглянуто принципи положення та типи системи безпеки закладів індустрії гостинності. Доведено, що правильне застосування системи підвищує рівень безпеки готелю та ресторану, їх рейтинг та імідж. Впровадження нових трендів у сфері безпеки потребує ретельного планування, інвестування та постійного оновлення. Запропоновано модель щодо формування компетенцій фахівців служби безпеки у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Виявлено, що для ефективного управління закладом під час війни необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховує всі аспекти безпеки та економічної стійкості. Ключовими елементами такої стратегії є забезпечення безпеки гостей та персоналу, мінімізація витрат та оптимізація бізнес-процесів, а також збереження репутації та привабливості закладу для клієнтів. Для досягнення цілей необхідно використовувати інноваційні підходи до управління, активно впроваджувати технологічні рішення для підвищення безпеки та ефективності бізнесу, а також вести постійний моніторинг ситуації та гнучко адаптуватися до змін. Доведено, що для закладу важливо мати кваліфікований та досвідчений персонал, який може ефективно реагувати на екстрені ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та кризи.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, безпека, ризики, системи безпеки, стратегії, воєнний стан.

FORMATION AND ENSURING SAFETY IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

RIABENKA Maryna, POSTOVA Valentyna, MAZURKEVYCH Iryna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

The article is devoted to the study of the issue of ensuring security at the enterprises of the hotel and restaurant business under martial law. The main threats that may affect the work of hotels and restaurants are highlighted. The fundamental provisions of the security system of hospitality industry establishments and the types of security systems are considered. It is proven that the correct application of the system increases the level of hotel and restaurant security, their rating and image. The implementation of new trends in the field of security requires careful planning, investment and constant updating. A model for the formation of the competencies of security service specialists in hotel and restaurant business establishments is proposed. It was found that for effective management of a hotel and restaurant business during wartime, it is necessary to develop a comprehensive strategy that takes into account all aspects of security and economic sustainability. The key elements of such a strategy are ensuring the safety of guests and staff, minimizing costs and optimizing business processes, as well as preserving the reputation and attractiveness of the hotel for customers. To achieve goals, it is necessary to use innovative approaches to management, actively implement technological solutions to improve business security and efficiency, as well as constantly monitor the situation and flexibly adapt to changes. It has been proven that it is important for an institution to have qualified and experienced staff who can effectively respond to emergencies and make informed management decisions in times of uncertainty and crisis. The study confirmed that ensuring security in wartime requires appropriate strategies and planning to ensure the protection of guests and staff in unforeseen circumstances. It is important to pay attention to preparing staff to respond to emergencies and training them to act effectively in crisis situations.

Keywords: hotel and restaurant business, security, risks, security systems, strategies, martial law.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 02.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що готельно-ресторанна сфера, як і інші сфери господарства, переживає складний період через різкі зміни у соціальному та економічному середовищі України. З огляду на те, що початок повномасштабного вторгнення став наступним серйозним викликом для індустрії гостинності. Тому потрібна адаптація до нових умов та створення надійної системи безпеки в закладах готельного та ресторанного бізнесу шляхом використання різних методів та заходів для прогнозування та уникнення надзвичайних ситуацій, а також швидкого реагування на них. Тільки такий підхід дозволить закладу індустрії гостинності гарантувати безпеку для всіх гостей та створити позитивний імідж закладу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання безпеки підприємств було предметом дослідження багатьох відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як З. Варналій, Н. Внукова, Н. Іванченко, С. Картузов, Б. Купчак, В. Микитенко, С. Омельчук, С. Покропивний, Н. Стельмашук та інші. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених проблемам та заходам забезпечення безпеки підприємств, формування системи забезпечення безпеки закладів готельного та ресторанного бізнесу залишаються недостатньо вивченими.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРИШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

В сучасних умовах господарювання, де війна, зростання злочинності та терористичні загрози стали реальністю, питання безпеки споживачів готельних та ресторанних послуг набуває особливої актуальності. Під час відпочинку люди часто нехтують власною безпекою, що може призводити до небезпечних ситуацій. Тому адміністрація готелів та ресторанів повинна активно працювати над запобіганням будь-яким ризикам для життя та здоров'я своїх гостей. Забезпечення безпеки гостей є пріоритетним завданням для закладів індустрії гостинності, поряд із створенням комфортних умов проживання та гарантуванням якісного відпочинку. Це включає турботу про життя, здоров'я та майно споживачів. З огляду на це, розробка системи безпеки для готелів та ресторанів, зокрема в Україні, є вкрай важливою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження питань безпеки на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня їх захищеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Політична та економічна нестабільність, спричинені війною, створюють додаткові виклики для готельно-ресторанного бізнесу. Адаптація до нових обставин та забезпечення фінансової стабільності закладів, що надають послуги тимчасового проживання та харчування, є вкрай необхідними для цього сектору економіки. Втрата туристичного потоку, спричинена бойовими діями на сході, не лише призвела до різкого скорочення доходів та значних фінансових втрат, але й створює ризик закриття підприємств. Таким чином, готельно-ресторанний бізнес стикається з серйозними викликами, спричиненими війною, що робить необхідним активне пристосування до нових реалій зовнішнього середовища.

Незважаючи на воєнні дії, готельний та ресторанний бізнес активно розвивається і відновлюється. Він є гнучким і надзвичайно адаптивним. Спостерігається народження нових форматів і форм, зміна смакових вподобань і клієнтури. Практики і науковці ставлять питання щодо повоєнного відродження і розвитку ресторанного бізнесу в різноманітних аспектах його функціонування: формування нових брендів та сутнісних цінностей, збільшення ролі інноваційних та цифрових технологій, стимулювання здорового харчування, можливостей гастрономічного туризму, як аспекту привабливості України, тощо.

Велике значення у діяльності закладів є питання безпеки. Безпека індустрії гостинності може розглядатися на кількох рівнях:

- глобальної безпеки та здоров'я, що вийшли на перший план під час пандемії Covid-19, яка вразила індустрію гостинності та спровокувала необхідність чітких санітарних і безпекових заходів як для споживачів, так і для працівників;

- зростання вимог споживачів, які стають більш обережними щодо якості та безпеки продуктів та послуг, що вони отримують, мають підвищену свідомість щодо харчових алергій та дієтичних обмежень, тому заклади повинні задовольняти високі стандарти безпеки, щоб зберегти довіру клієнтів та підтримувати свою репутацію;

- зростання вимог щодо фізичної безпеки людей під час воєнних дій в країні, проблеми невизначеності для власників, яким важливо мати плани та стратегії на випадок надзвичайних ситуацій, щоб забезпечити безпеку та виживання як людей, так і свого бізнесу [8].

За час повномасштабної війни український ресторанний ринок скоротився з 36 500 до 32 000 закладів. Згідно з останніми даними у середньому доходи закладів ресторанного господарства в Україні зросли на 46%

у 2024-му у порівнянні з 2023-м роком, а зважаючи на підвищення курсу долару до гривні і, як наслідок, підвищення цін, середній чек зріс на 42% [3].

Окремо необхідно відмітити неймовірну здатність українського готельного та ресторанного бізнесу до адаптації. Зима 2023-2024 років виявилася справжнім випробуванням для всієї України, коли постійні відключення електроенергії перетворили заклади різного формату справжніми центрами незламності для тисяч українців, надаючи можливості безкоштовно використовувати Wi-Fi, заряджати телефони і інші девайси, працювати, зігріватися, просто отримувати підтримку у важкий час. У найкращому положенні були і є, звичайно, ті заклади, що знаходяться у підвальних чи напівпідвальних приміщеннях, які під час масштабних повітряних тривог можуть продовжувати працювати, надаючи не тільки послуги харчування, але й слугуючи укриттям для відвідувачів. Тому, безперечно, ресторанні заклади, які долучилися до цього процесу, отримали стійку репутаційну перевагу та лояльність відданих патронів [1].

Безперечним є той факт, що найбільш стійкими і безпечними виявилися ресторанні заклади у західній частині держави, зокрема у Львові та Львівській області. Так, Lviv Croissants, саме завдяки репутації доступних закладів бюджетного формату, що поєднує кав'ярню з пекарнею, є найбільшою мережею України (153 заклади знаходяться в країні і 11 – в Польщі [1]), та продемонстрували найбільшу безпекову стійкість як під час ковідних обмежень, так і під час воєнних дій (рис.1).

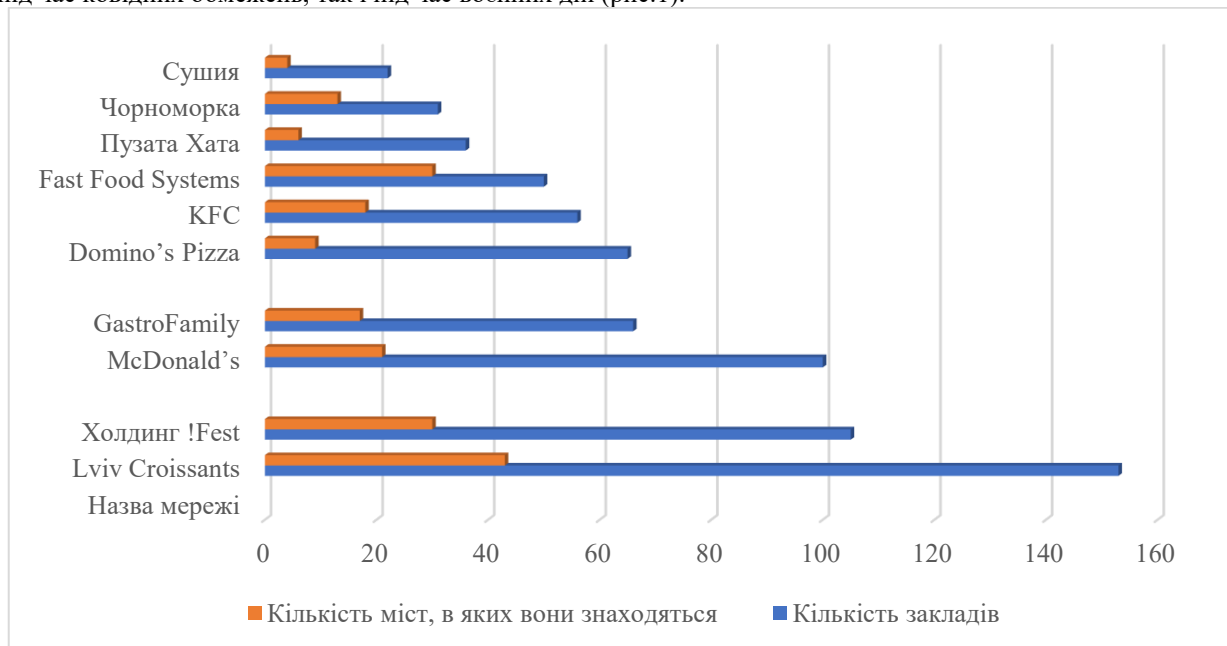


Рис. 1 Найбільші ресторанні мережі України у 2024 році

Основними чинниками впливу на стійкість готельно-ресторанної індустрії в Україні є безпека працівників та гостей, відновлення репутації, державна підтримка, економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності, енергетичне забезпечення, зменшення туристичного потоку, зміна у потребах клієнтів, зміни у правовому середовищі, обмеження руху та постачання продуктів, пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури.

Підприємства мають дбати про свою репутацію, забезпечуючи високі стандарти безпеки і етики, співпрацювати з місцевими громадами і владою, інвестувати в лояльність клієнтів і демонструвати фінансову стійкість, задля мінімізації ризиків та забезпечення успішної діяльності. Порушення ж безпекових норм можуть, навпаки, завдати значної шкоди репутації ресторану та призвести до втрати клієнтів та доходів. У таблиці 1 та на рисунку 2 наочно наведена інформація щодо закладів ресторанного господарства, які під час війни відкрилися за кордоном.

Таблиця 1

Українські заклади ресторанного господарства, що відкрилися за кордоном після початку війни

№	Назва закладу	Країни
1	П'яна вишня	Молдова, Угорщина, Словаччина, Польща, Румунія, Латвія
2	Чорноморка	Молдова, Польща
3	Lviv Croissants	Польща
4	Chin-Chin	Молдова, Румунія
5	Smilefood	ОАЕ, Болгарія
6	Dobro&Dobro	Польща, Чехія
7	Prosecco Oyster Bar	Польща
8	GAGA	Польща

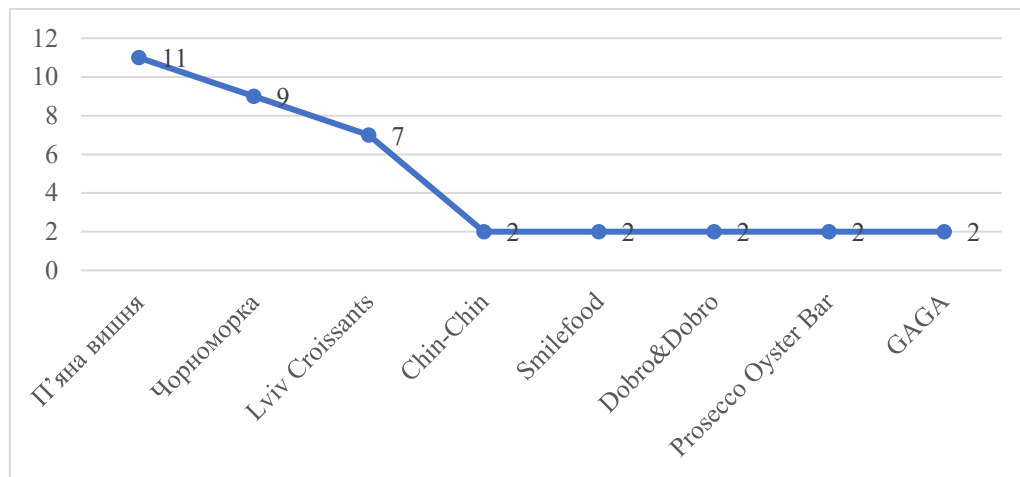


Рис. 2 Кількість закладів, що відкрилися за кордоном після початку війни

Впровадження інноваційних рішень, спрямованих на забезпечення безпеки, комфорту та індивідуального підходу до кожного клієнта, є надзвичайно важливим. Шляхи адаптації включають створення нових продуктів та послуг, спрямованих на задоволення актуальних потреб ринку, а також розширення цільової аудиторії та активне використання маркетингових стратегій. Отже, лише за умови впровадження комплексного підходу до адаптації заклади готельно-ресторанного бізнесу матимуть змогу ефективно реагувати на виклики та забезпечити стабільний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища.

У контексті повсякденного життя існує величезна потреба у зниженні ризиків, пов'язаних із життям, відпочинком та роботою. Тому споживачі все більше довіряють тим закладам готельного та ресторанного бізнесу, які намагаються мінімізувати ризики та забезпечити безпеку всіма можливими засобами, створюючи таким чином позитивну репутацію у своїй сфері діяльності. Діяльність готелів та ресторанів, пов'язана з обслуговуванням великої кількості споживачів, робить їх вразливими, що є значним викликом для сучасної індустрії гостинності, яка стикається з набагато ширшим спектром загроз, аніж більшість інших підприємств.

Необхідно підкреслити, що конкретні компоненти системи безпеки в готельних та ресторанных закладах можуть варіюватися залежно від їх розміру, розташування та інших факторів. Однак, базові принципи безпеки є незмінними і повинні бути дотримані в кожному закладі.

На рисунку 3 представлені основні принципи, на яких має базуватися система забезпечення безпеки в закладах індустрії гостинності.

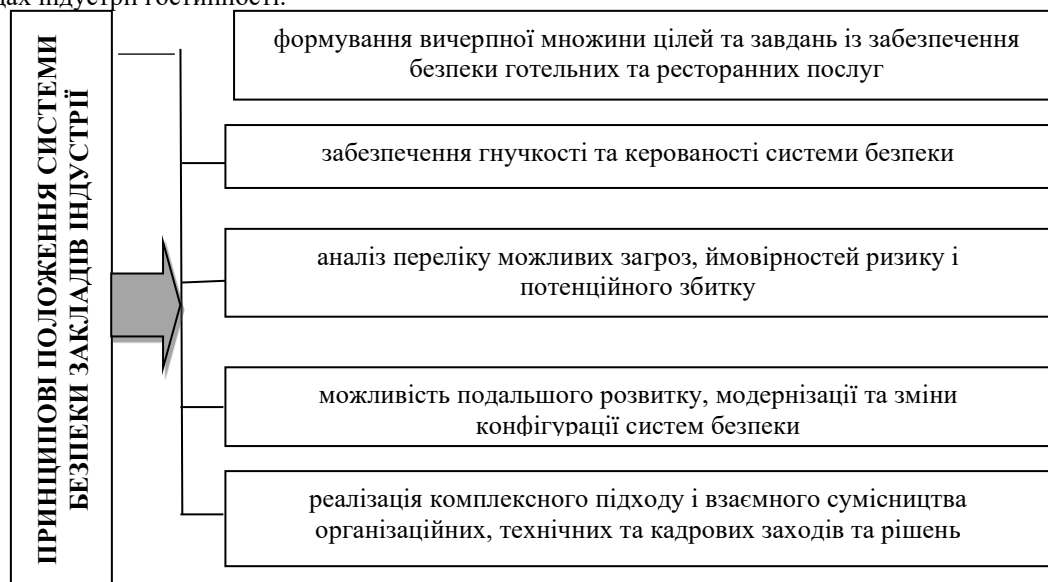


Рис. 3 Принципові положення системи забезпечення безпеки в закладах індустрії гостинності

Хоча чітко визначеної градації систем безпеки готелів та ресторанів за ступенем важливості не існує, можна виділити кілька ключових елементів, які мають пріоритетне значення: захист людей, майна, підтримка порядку, збір інформації та профілактика злочинів, співпраця з іншими службами та дотримання законодавства. Типи систем безпеки підприємств готельного та ресторанного господарства представлені на рис. 4.

Правильне застосування систем значно підвищує рівень безпеки готелю та ресторану, їх рейтинг та імідж. Особливо важливими є ефективні заходи захисту життя, здоров'я та майна людей в умовах, що склалися в країні. Формування та забезпечення безпеки в закладах готельно-ресторанного бізнесу є однією з найважливіших складових успішної діяльності. Цей процес вимагає комплексного підходу та уваги до деталей, щоб забезпечити безпеку клієнтів, персоналу та майна.

У сучасному світі безпека стає не лише необхідною умовою успішного функціонування готельно-ресторанних закладів, а й важливим фактором конкурентоспроможності. Гості очікують не тільки високого рівня сервісу, а й впевненості у своїй безпеці на території закладу. В нашій країні в умовах війни це дуже важливо, адже люди бояться за своє життя. Також зростаючі кіберзагрози, нові санітарно-епідеміологічні виклики та необхідність захисту від потенційних фізичних загроз змушують готелі та ресторани впроваджувати сучасні технології та адаптувати стратегії управління ризиками. Інноваційні рішення у сфері безпеки стають важливим аспектом розвитку індустрії гостинності, забезпечуючи не лише комфорт, а й довіру клієнтів.

Сучасні заклади готельного та ресторанного бізнесу оснащені камерами відеоспостереження, датчиками диму, протипожежними системами та автоматизованими постами охорони. Ці технології, безсумнівно, роблять значний внесок у захист гостей, але для гарантування їхньої безпеки на належному рівні необхідне впровадження більш комплексних та інноваційних заходів.

Впровадження нових трендів у сфері безпеки потребує ретельного планування, інвестування та постійного оновлення. Ефективність цих трендів залежить від комплексного підходу, що поєднує технології, підготовку персоналу та проактивну політику безпеки. Використання сучасних трендів у сфері безпеки стає невід'ємною частиною успішного розвитку готельного та ресторанного підприємства в сучасному світі.

З початком повномасштабної війни в Україні питання безпеки у сфері гостинності набуло критичної важливості. Готельно-ресторанні заклади змушені адаптуватися до нових умов, розробляючи стратегії кризового менеджменту та впроваджуючи додаткові заходи безпеки. Сучасні тренди забезпечення безпеки в індустрії гостинності представлено на рис. 5.



Рис. 4 Категорії систем безпеки в закладах готельно-ресторанного бізнесу

Основні тренди безпеки в умовах воєнного стану включають:

1. Облаштування укриттів та евакуаційних маршрутів для персоналу та гостей.
2. Посилений контроль доступу та перевірка відвідувачів за допомогою систем ідентифікації.
3. Розробка протоколів дій у разі надзвичайних ситуацій, включаючи обстріли та евакуацію.
4. Автономність роботи закладів, що передбачає генератори, запаси води та продуктів.
5. Кібербезпека та інформаційний захист, особливо в контексті можливих атак на системи управління бізнесом.

6. Психологічна підтримка персоналу та гостей для зниження рівня стресу та підвищення стійкості до кризових ситуацій [4].

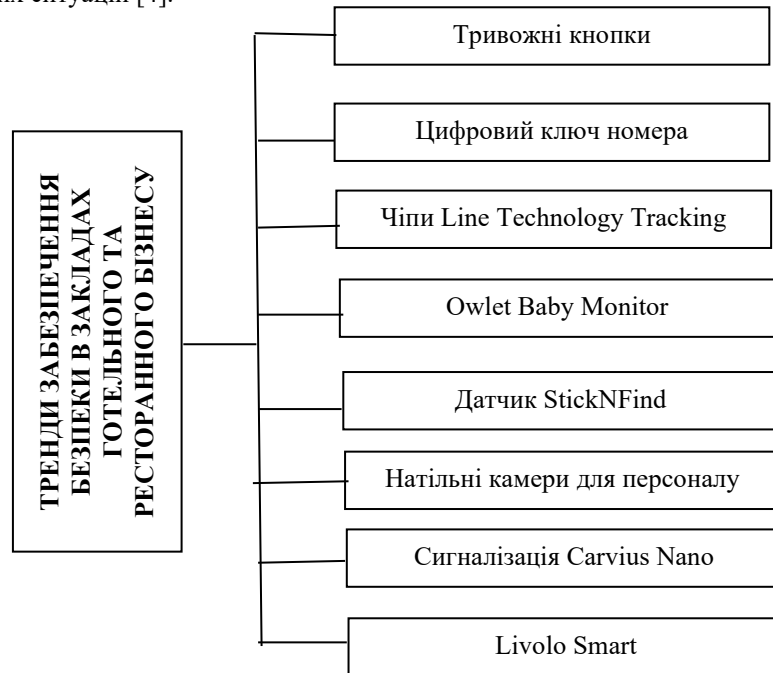


Рис. 5 Сучасні тренди для забезпечення безпеки в закладах індустрії гостинності

Сучасною новинкою для закладів є мініатюрна універсальна сигналізація Cavius Nano. Серед гостей часто зустрічаються сімейні пари з дітьми і бізнес-туристи, тому для обох сегментів споживачів властивий підвищений інтерес до особистої безпеки. У зв'язку з потребами основних цільових груп закладу в якості додаткової послуги може бути запропонована універсальна сигналізація Cavius Nano.

Розумні замки Livolo використовують для покращеної безпеки, що дозволяє гостям розблокувати номер за допомогою програми смартфона, ключа карти або пароля. Розумні замки довговічніші, ніж традиційні замки, а також можуть витримувати інтенсивне використання та знос.

Трендовим є використання чіпів Linen Technology Tracking. Практично щодня готелі стикається з проблемою крадіжки рушників, халатів та інших тканинних предметів з номерів. Підраховано, що кожен місяць з обороту виходять 20-30% рушників, з них 3% припадає на крадіжки. Скоротити витрати на закупівлі можливо шляхом припинення крадіжок предметів власності готелю.

Кнопки тривожної сигналізації – необхідний елемент безпеки сучасного готелю та ресторану. Для прихованої передачі сигналу тривоги, кнопки тривожної сигналізації монтують в різних місцях закладу, в тому числі на стійці адміністратора, біля каси прийому грошей в зоні реєстрації, біля каси готелю або ресторану, в офісі керівництва. Обладнана пристроями звукової та візуальної сигналізації, система охоронної сигналізації дозволяє в разі небезпеки привернути увагу персоналу [5].

Важливо зазначити, що конкретні тренди в сфері забезпечення безпеки в індустрії гостинності можуть варіюватися залежно від розміру готелю або ресторану, його розташування, рівня ризиків та інших факторів. Однак, всі вищезазначені тренди відображають зростаючу потребу в комплексних та ефективних системах безпеки, які можуть захистити гостей, персонал та майно закладів готельного та ресторанного бізнесу.

Робота в службі безпеки вимагає стійкості до стресу та вміння швидко приймати рішення в екстремальних умовах. Тому тренінги з психологічної підготовки мають бути невід'ємною частиною навчальних програм. Нарешті, розвиток культури безпеки в готелі та ресторані є фундаментом успішного функціонування служби безпеки. Кожен співробітник, незалежно від своєї посади, повинен розуміти важливість дотримання правил безпеки та активно сприяти створенню безпечного середовища для гостей і колег.

Процес формування професійних і трудових компетенцій співробітників служби безпеки, задіяних у вирішенні профільних завдань, може бути проілюстрований з допомогою моделі, що включає 8 основних етапів (рис.6).

Система теоретичного та практичного навчання фахівців служби безпеки повинна будуватися за циклічним принципом. Це означає, що кожен наступний етап (цикл) навчання ґрунтується на результатах попереднього, а також на раніше здобутому досвіді та компетенціях.

На етапі формування необхідних компетенцій важливо виробити єдиний методичний підхід до розуміння термінів та визначень. Важливим фактором успішного навчання є формування його нормативно-

правових основ. Це передбачає: ретельне вивчення та аналіз чинного законодавства, виявлення змін та доповнень до законодавства, а також коригування на основі законодавства локальних нормативних актів підприємства.

Дотримання цих принципів дозволить організувати ефективну систему навчання фахівців служби безпеки закладу готельно-ресторанного бізнесу, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня безпеки закладу.

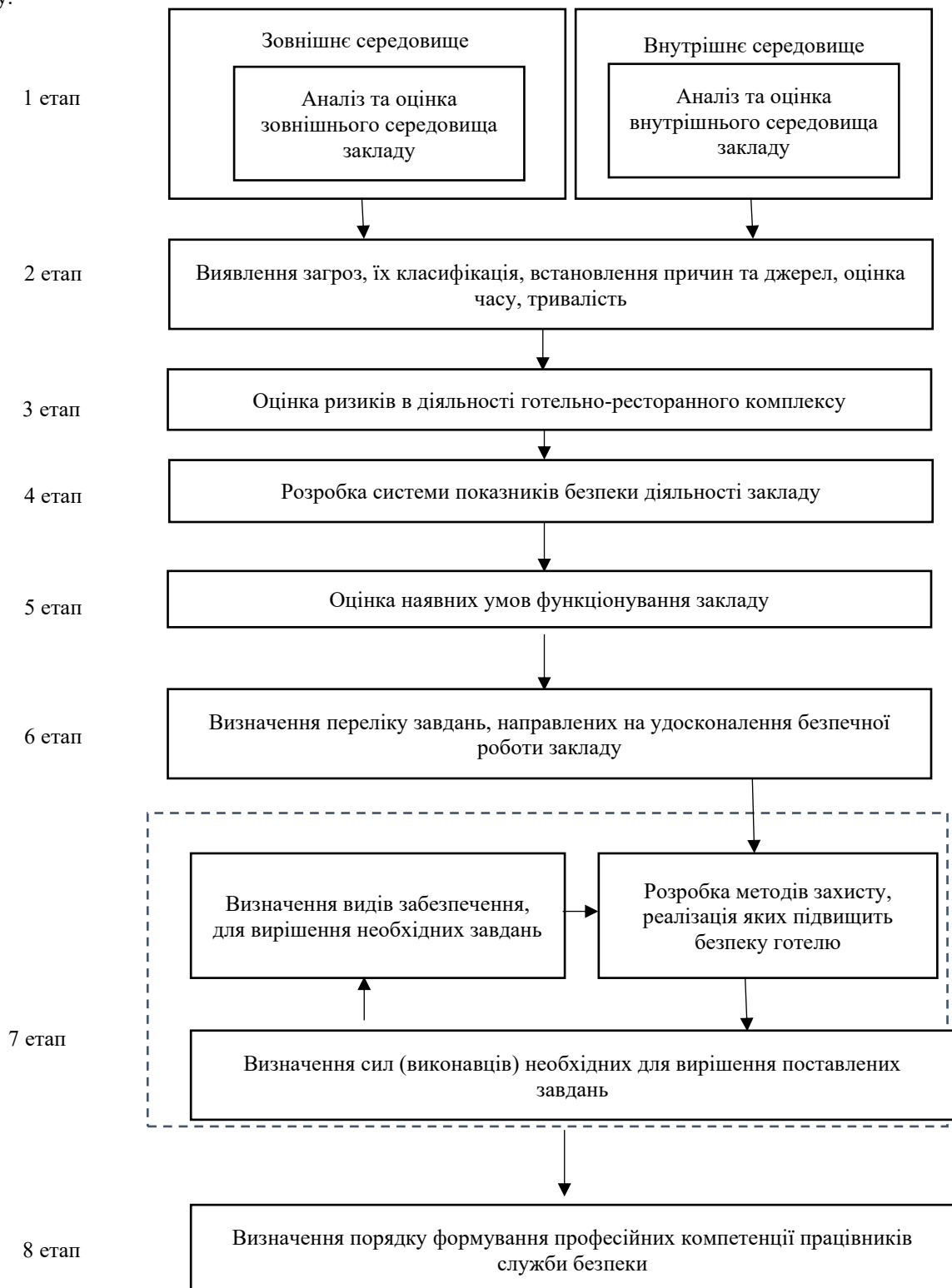


Рис. 6 Модель щодо формування компетенцій фахівців служби безпеки у закладах готельно-ресторанного бізнесу

На рис. 7 представлено ефективні рішення, які підвищують ефективність заходів безпеки готельно-ресторанного комплексу під час війни. Слід відмітити, що умови війни створюють значні труднощі для розвитку закладу. Нестабільна ситуація та загроза безпеки ускладнюють здійснення будь-яких дій,

включаючи функціонування бізнесу. Зміни в політичному та соціальному середовищі можуть призвести до зниження туристичного потоку та збитків у сфері гостинності. Крім того, зростаючі витрати на забезпечення безпеки та заходи захисту можуть значно обтяжити фінансовий стан закладу.

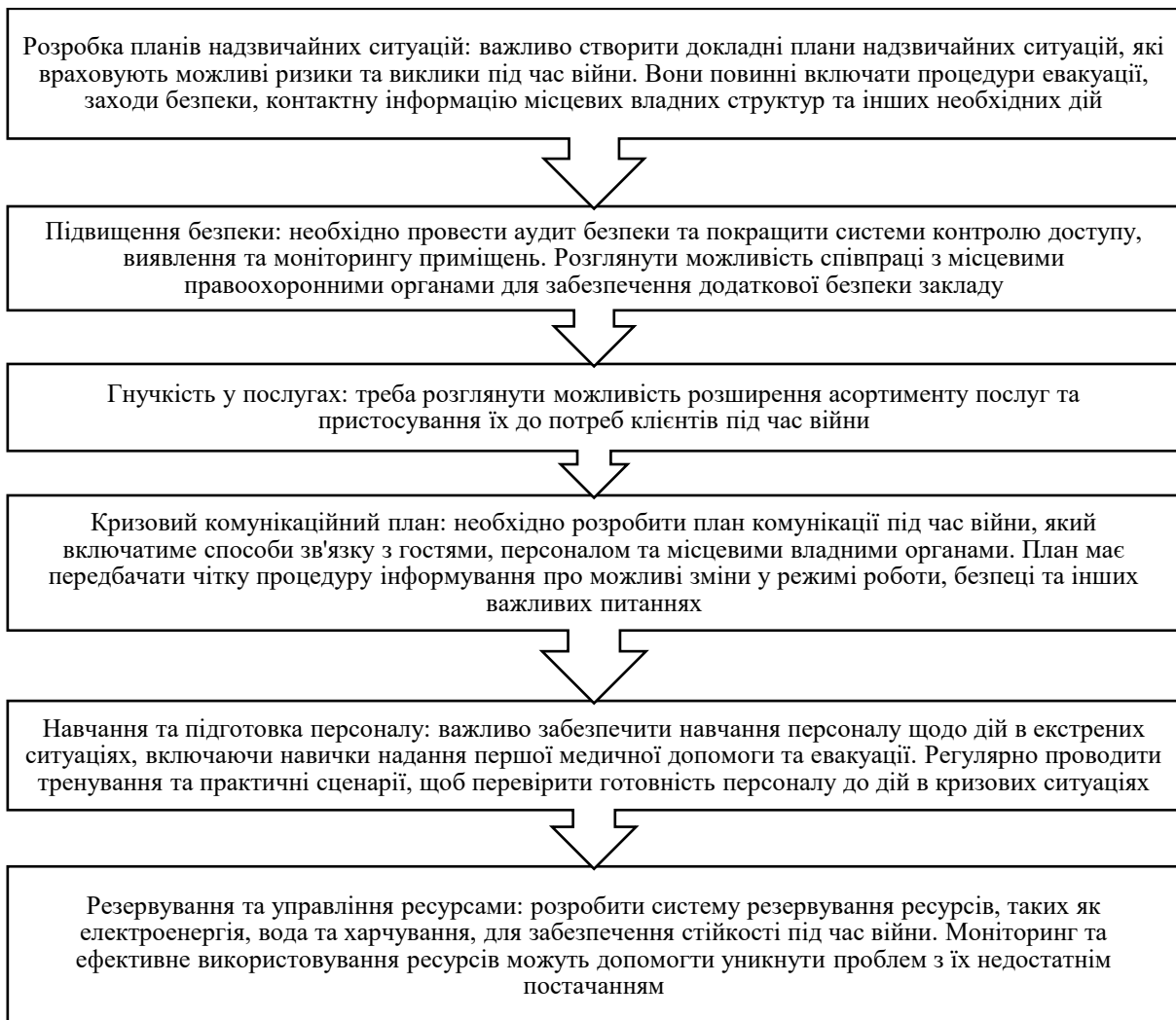


Рис. 7 Пропозиції щодо удосконалення заходів безпеки під час війни

Військові дії та обмеження можуть призвести до скорочення обсягів послуг та зменшення обігу клієнтів. Такі умови вимагають від керівництва закладів готельно-ресторанного бізнесу надзвичайної уваги до стратегічного планування та пошуку інноваційних рішень для виживання та подальшого розвитку. Підсумовуючи проведені дослідження було виявлено, що для ефективного управління закладом індустрії гостинності під час війни необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховує всі аспекти безпеки та економічної стійкості. Ключовими елементами такої стратегії є забезпечення безпеки гостей та персоналу, мінімізація витрат та оптимізація бізнес-процесів, а також збереження репутації та привабливості закладу для клієнтів.

Для досягнення цілей необхідно використовувати інноваційні підходи до управління, активно впроваджувати технологічні рішення для підвищення безпеки та ефективності бізнесу, а також вести постійний моніторинг ситуації та гнучко адаптуватися до змін. Крім того, для закладу важливо мати кваліфікований та досвідчений персонал, який може ефективно реагувати на екстрені ситуації та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах невизначеності та кризи.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що забезпечення безпеки в умовах війни вимагає відповідних стратегій та планування, щоб забезпечити захист гостей та персоналу в непередбачуваних обставинах. Важливо звертати увагу на підготовку персоналу до реагування на екстрені ситуації та навчання їх ефективним діям у кризових ситуаціях. Співпраця з органами безпеки та експертами може сприяти вдосконаленню систем безпеки і впровадженню передових практик.

Належна увага до безпеки в готелях та ресторанах сприяє підвищенню довіри клієнтів та стабільності бізнесу. Постійний моніторинг та аналіз безпеки дозволяють виявляти слабкі місця та вчасно реагувати на потенційні загрози. Забезпечення безпеки в готелях та ресторанах має велике значення для збереження репутації закладу та його конкурентоспроможності. Крім технічних рішень, важливо також розвивати культуру безпеки серед персоналу та клієнтів.

Впровадження сучасних підходів до професійної підготовки фахівців служби безпеки в закладах готельного та ресторанного бізнесу вимагає системного підходу, інтеграції новітніх технологій та методів навчання, регулярного моніторингу і оцінки ефективності навчальних програм, а також розвитку культури безпеки. Це дозволить забезпечити високий рівень захисту та сприятиме підвищенню репутації закладу як безпечного та надійного місця для проживання та відпочинку.

Література

1. Бісєць А.В. Особиста безпека як складова забезпечення економічної безпеки суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки*: матеріали міжнар. форуму з безпеки, Черкаси, 25-27 травня 2019 р. С. 159-161.
2. Більовська О.О. Формування системи забезпечення безпеки послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства *Вісник Харківського нац. університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2019. № 6. С. 138-142.
3. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyatipid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 11.03.2025).
4. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.
5. Мацьків О.О., Шах А.Є. Технічні системи безпеки готельно-ресторанних комплексів. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2019. № 9. С. 150-154.
6. Рібун М.В. Безпека підприємств готельного бізнесу як об'єкт теоретичного дослідження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2019. Вип. 1. С. 304-313.
7. Романуха О.М., Горіна Г.О., Халілова-Чуваєва Ю. А., Приймак Н. С., Ніколайчук О. А. Організація безпеки діяльності готелю як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Торгівля і ринок України*. 2023. Вип. 2(50). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-84-92> (дата звернення: 18.04.2025).
8. Сущенко О.А., Ахмедова О.О., Єрмаков І.О. Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43) С. 88-97.

References

1. Biiyets A.V. (2019) Osobysta bezpeka yak skladova zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hotelno-restorannoho biznesu. *Perspektyvy upravlinskoi diialnosti subiektiv hospodariuvannia v konteksti ekonomichnoi bezpeky*: materialy mizhnar. forumu z bezpeky, Cherkasy, 25-27 travnia. 159-161.
2. Bilovska O.O. (2019) Formuvannia systemy zabezpechennia bezpeky posluh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti hotelnoho pidpriemstva *Visnyk Kharkivskoho nats. universytetu imeni VN Karazina. Serii: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm*. № 6. 138-142.
3. Vstoiaty pid chas viyny: yak pratsiuiut hoteli Ukrainy. URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyatipid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (data zvernennia: 11.03.2025).
4. Danylenko-Kulchytska V.A. (2022) Vplyv viyny na hotelno-restorannyi biznes Ukrainy. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*. № 6. S. 19-23.
5. Matskiv O.O., Shakh A.Ie. (2019) Tekhnichni systemy bezpeky hotelno-restorannykh kompleksiv. *Visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu bezpeky zhyttiedialnosti*. № 9. 150-154.
6. Ribun M.V. (2019) Bezpeka pidpriemstv hotelnoho biznesu yak obiekt teoretychnoho doslidzhennia. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii ekonomichna. Vyp. 1*. 304-313.
7. Romanukha O.M., Horina H.O., Khalilova-Chuvaieva Yu. A., Pryimak N. S., Nikolaichuk O. A. (2023) Orhanizatsiia bezpeky diialnosti hoteliu yak faktor pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti. *Torhivlia i rynek Ukrainy*. Vyp. 2(50). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2021-50-2-84-92> (data zvernennia: 18.04.2025).
8. Sushchenko O.A., Akhmedova O.O., Yermakov I.O. (2023) Vplyv reputatsii na bezpeku pidpriemstv restorannoho hospodarstva. *Tsentralno-ukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky. Vyp. 10(43)*. 88-97.

УДК 339.658.8

JEL classification: M31; O32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(35\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(35))

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

КРАСОВСЬКИЙ Олександр

здобувач PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0009-0002-2039-0600>

e-mail: krasovskiyal0100@gmail.com

СТАДНИК Валентина

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Метою статті визначено виділення наукових підходів маркетинг-менеджменту для стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств в умовах високої мінливості і невизначеності ринку. Одним із завдань визначено відображення можливостей інноваційних цифрових технологій для нарощування ринкового потенціалу малих підприємств та зростання їх конкурентоспроможності. Аргументовано, що маркетинг-менеджмент слід розглядати як ключовий інструмент розвитку ринкового потенціалу малого бізнесу, який забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Підкреслено, що концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Окреслено сутність маркетинг-менеджменту, його основні переваги у вирішенні управлінських завдань. Виділено принципи (підходи) маркетинг-менеджменту і співвіднесено їх із завданнями реалізації ринкових можливостей малих підприємств. Охарактеризовано типи сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та диференційовано їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу. Підкреслено, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. Наведено приклади українських компаній, що ефективно використовують новітні інноваційні технології для розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг, персоналізація цінності, проактивність, інноваційні технології, конкурентоспроможність.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO MARKETING MANAGEMENT IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE MARKET POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

KRASOVSKYI Oleksandr, STADNYK Valentyna

Khmelnytskyi National University

The purpose of the article is to identify scientific approaches to marketing management for the strategic management of the development of the market potential of small enterprises in conditions of high volatility and uncertainty of the market. One of the tasks is to reflect the capabilities of innovative digital technologies to increase the market potential of small enterprises and increase their competitiveness. It is argued that marketing management should be considered as a key tool for the development of the market potential of small businesses, which ensures not only the survival of the enterprise in competitive conditions, but also the creation of prerequisites for sustainable growth and expansion of market share. It is emphasized that the concept of marketing management is based on the methodological approach of value-oriented management and involves combining a strategic approach with the operational implementation of specific solutions. This is especially important for small businesses that cannot always distinguish between management levels due to limited staff or resource constraints. The essence of marketing management is outlined, its main advantages in solving management problems. The principles (approaches) of marketing management are highlighted and correlated with the tasks of realizing the market opportunities of small businesses. The types of modern digital technologies that contribute to the realization and development of the market potential of small businesses are characterized and differentiated in terms of strategic and operational marketing. It is emphasized that marketing management contributes to the effectiveness of innovative activities in the business environment. Examples of Ukrainian companies that effectively use the latest innovative technologies for business development and ensuring its competitiveness are given.

Keywords: value-based management, strategic marketing, operational marketing, value personalization, proactivity, innovative technologies, competitiveness.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний стан функціонування підприємств України зумовлюється впливом складного комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Військова агресія, глобальні економічні зрушення, порушення традиційних

логістичних ланцюгів, цифровізація бізнесу, зростання вимог споживачів на зовнішніх ринках – усе це потребує від підприємств нових підходів до організації ринкової діяльності. В умовах нестабільності і високого рівня невизначеності все більшого значення набуває здатність підприємства не лише зберігати свою ринкову присутність, а й гнучко адаптуватися до змін – тобто реалізовувати свій ринковий потенціал.

Це особливо важливо для малих підприємств, які в умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючої конкуренції стикаються з обмеженнями як ресурсного, так і інформаційного характеру, що значно ускладнює процес стратегічного планування. Поза тим, умовою їх не тільки виживання, а й зростання є вміння оперативного реагування на ринкові зміни і своєчасного відгуку на нові запити споживачів – у вигляді нового продукту чи послуги. Така здатність значною мірою залежить від фахового використання функції маркетингу – у всій різноманітності її інструментального наповнення. Адже ринкове визнання і успішність малих підприємств значною мірою визначається не тільки якістю їх продукції, а й здатністю створити позитивний образ товару, бренду чи самого підприємства у свідомості споживачів. Цей образ формується не тільки раціональним сприйняттям характеристик продукту, як емоційною та ціннісною оцінкою взаємодії з брендом, зокрема через соціальні канали комунікації та репутаційне поле. Саме тому маркетинговий супровід діяльності малого бізнесу дедалі більше орієнтований на формування лояльності споживача, персоніфікацію комунікації та посилення ринкової позиції через емоційно значущі елементи взаємодії. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності концепція маркетинг-менеджменту як методологічна й інструментальна основа управління розвитком ринкового потенціалу сучасного підприємства.

Концепція маркетинг-менеджменту передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень, що особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Застосування даної концепції сприяє також формуванню гнучкої організаційної культури, орієнтованої на клієнта, інноваційність і довготривалу ринкову присутність. Його практичне впровадження дає змогу малим підприємствам діяти на основі обґрунтованих ринкових рішень, підвищуючи ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських процесів і збільшуючи тим самим свої ринкові можливості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств відносяться до тих, що викликають наразі все більший науковий інтерес в Україні. Цим питанням, зокрема, присвячені роботи таких вітчизняних науковців як Т.Зайчук, Ю. Головчук, П.Іжевський, С. Ілляшенко, П. Перерва, Т. Сабецька, Д.Тесля, Ю. Шипуліна, С.Шульц та ін. [1-7], Проте в них здебільшого досліджується сам концепт цього поняття, наукові підходи до структурування його складових та їх роль у забезпеченні ринкового успіху підприємств. Проте недостатньо уваги приділяється специфіці діяльності малих підприємств, для яких розвиток ринкового потенціалу є пріоритетним завданням, якому підпорядковуються усі інші.

На наш погляд, такої пріоритетності можна досягти, якщо для завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств використати науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту, які вже стали звичною практикою в управлінській діяльності вітчизняних бізнес-структур і набули академічного викладення у навчальних посібниках та іншій науковій літературі (наприклад, [8-11]). Адже саме він дає змогу поєднувати стратегічне бачення з поточними діями, що й забезпечує оперативне реагування підприємств на ринкові виклики, на чому акцентує увагу, зокрема, А. Самокиша [12]. Це також підкреслює у своїй роботі І.Ковшова, яка стверджує, що застосування різних підходів до визначення завдань маркетинг-менеджменту залежить від набору атрибутів, притаманних конкретним організаціям у певний період часу. Вона сформувала набір із 38 основних ознак маркетингового менеджменту, класифікованих за трьома блоками: економічні, управлінські та маркетингові атрибути. Дана класифікація може бути корисною для аналізу та вдосконалення маркетингової діяльності малих підприємств [13]. У роботах інших авторів увага концентрується на застосуванні нових методів та інструментів у маркетингу та менеджменті, що є актуальними для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток [4; 6; 11]. Проте в цій та іншій науковій літературі не знаходимо конкретних рекомендацій щодо застосування маркетинг-менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахування можливостей інноваційних цифрових технологій. Поза тим, це питання є актуальним для сучасного стану економіки України, яка потребує активізації усіх видів економічної діяльності для подолання тих проблем, які принесла з собою війна.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються застосування маркетинг-менеджменту для вирішення завдань управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахування можливостей інноваційних цифрових технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є виділення наукових підходів маркетинг-менеджменту для стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малих підприємств з урахуванням нових можливостей інноваційних цифрових технологій та в контексті зростання конкурентоспроможності бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Малий і середній бізнес нині відіграє важливу роль у підтриманні спроможності України протистояти збройній агресії з боку російських політичних сил. Адже багато з тих підприємств, які успішно розвивались, виробляючи товари і послуги для задоволення суспільних потреб і наповнюючи бюджет держави податками від економічної діяльності, сьогодні зруйновані або ж значно скоротили свою діяльність [14]. Постійні безпекові ризики змінили і структуру споживчих потреб населення – і не тільки через демографію (виїхали за межі України найбільш активні у задоволенні споживчих потреб категорії населення – матері з дітьми), а й через усе зростаючі потреби фронту в специфічних товарах військового призначення. І малий та середній бізнес першим відгукнувся на ці потреби, переналагоджуючи виробництво на випуск нової продукції. Однак високий рівень невизначеності, яким супроводжується перебіг воєнних дій в Україні четвертий рік поспіль, не дає змоги підприємцям формувати стратегічні плани розвитку бізнесу на більш-менш прийнятний для підтримання позитивної економічної результативності термін.

Проте ці питання необхідно вирішувати – бізнес має використовувати усі можливості, що з'являються в середовищі господарювання в той чи інший історичний момент, беручи до уваги можливі ризики і розробляючи заходи для уникнення їх руйнівного впливу. І така здатність малого бізнесу значною мірою залежить від вміння менеджменту оперативно і точно ідентифікувати вектори й темпи змін у ринковому просторі, в поведінці споживачів, у сприйнятті ними цінності для себе тих чи інших товарів або послуг. Саме ці питання вирішуються у сфері маркетингу: стратегічні рішення, спрямовані на задоволення виявлених і латентних потреб, формують основу маркетингових стратегій підприємства, а їх успішна реалізація потребує поточного маркетингового супроводу.

Акцентування пріоритетної ролі функції маркетингу у формуванні й розвитку ринкового потенціалу підприємства бачимо в роботах багатьох науковців, хоча й вказується на це не зовсім прямо. Наприклад, Т. Йеннер у своїй праці «Маркетингове планування» виділяє таке поняття, як стратегічний потенціал успіху, під яким розуміє поєднання потенціалу успіху підприємства з ринковим потенціалом. І якщо потенціал успіху він трактував як сукупність ресурсів та можливостей підприємства, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення, то ринковий потенціал – як «можливості зовнішнього середовища у вигляді попиту, не задоволеного пропозицією, що склалася на ринку» [15]. А саме робота з попитом (як у плані виявлення його обсягу та особливостей, а потім – формування сприйняття потенційними споживачами пропозицій певного продукту для задоволення цього попиту) і є функціональною сферою маркетингу. Водночас спрямовуюча роль маркетингу має підтримуватися й компетенціями в інших функціональних сферах менеджменту. Вважаємо, що цей підхід особливо актуальний для галузей, де конкуренція здійснюється через маркетингові інновації, а не лише через ціни чи обсяги виробництва. Ці питання належать до сфери маркетинг-менеджменту.

Маркетинг-менеджмент — це системний підхід до планування, організації, мотивації та контролю маркетингової діяльності підприємства, орієнтований на досягнення ринкової результативності шляхом вивчення, формування й задоволення – потреб цільових споживачів ефективнішими за конкурентів засобами. Для малих підприємств, які володіють високим ступенем організаційної гнучкості, але мають обмежені ресурси, застосування маркетинг-менеджменту дає змогу:

1. Оптимізувати використання наявних ресурсів – за рахунок точнішої сегментації ринку, цільового позиціонування та персоналізованої комунікації зі споживачем.
2. Підвищити адаптивність до змін у споживчій поведінці – завдяки постійному моніторингу потреб, зворотному зв'язку та коригуванню продуктової пропозиції.
3. Формувати сталі конкурентні переваги – через фокус на ціннісній диференціації продуктів, сервісній орієнтації та емоційно значущій взаємодії з клієнтами.
4. Забезпечити розвиток ринкового потенціалу – через виявлення нових сегментів, ніш, незадоволених або слабо задоволених потреб, а також через створення умов для довгострокової клієнтської лояльності.
5. Посилити стратегічне бачення – вбудовуючи маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища та прогнозування ринкових трендів у процес ухвалення управлінських рішень.

Отже, концепція маркетинг-менеджменту передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень, що особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Застосування даної концепції сприяє також формуванню гнучкої організаційної культури, орієнтованої на клієнта, інноваційність і довготривалу ринкову присутність. Вирішення усіх цих завдань в системі маркетинг-менеджменту підприємства забезпечується чітким дотриманням наукових підходів ціннісно-орієнтованого управління, яке ми зазначили в попередній роботі [3], лежить в основі формування і розвитку ринкового потенціалу сучасного

підприємства. В свою чергу, ціннісно-орієнтоване управління і є, на нашу думку, філософією маркетинг-менеджменту, визначаючи сукупність принципових підходів до реалізації стратегічних цілей діяльності кожного сучасного підприємства. У табл.1 співвіднесено зміст кожного із принципових підходів маркетинг-менеджменту із завданнями реалізації ринкових можливостей підприємства, а також наведено перелік сучасних цифрових технологій, які цьому сприяють.

Таблиця 1

Підходи/принципи маркетинг-менеджменту в контексті реалізації ринкового потенціалу малих підприємств та роль цифрових технологій у цих процесах

Підхід / принцип маркетинг-менеджменту	Сутність підходу / принципу	Цифрові технології, що сприяють реалізації	Роль у реалізації ринкового потенціалу підприємства
Орієнтація на споживача	У центрі маркетингової діяльності – потреби, поведінка, очікування та досвід клієнта	CRM-системи, Big Data, ІІІ-аналітика, чат-боти	Глибока персоналізація, адаптація пропозицій, швидкий зворотний зв'язок
Комплексність (маркетинг-мікс 4Р / 7Р)	Координація продукту, ціни, просування та місця продажу (а також персоналу, процесів, фізичного оточення у сфері послуг)	Маркетингові платформи (HubSpot, eSputnik), SMM, Email-маркетинг	Злагоджена робота каналів, керування кампаніями в режимі реального часу
Аналіз середовища і адаптація	Постійне відстеження ринку, трендів, конкурентів та макросередовища для своєчасної адаптації стратегії	Google Analytics, Power BI, аналітика конкурентів (SEMrush, Serpstat)	Оперативне прийняття рішень, мінімізація ризиків, проактивна ринкова поведінка
Сегментація, таргетинг і позиціонування	Виділення сегментів ринку, фокусування на найпривабливіших із них та чітке позиціонування бренду	Програматик-реклама, соцмережі, ML-рекомендації	Ефективне використання бюджету, вища конверсія, точне охоплення потрібної аудиторії
Створення цінності (Value Proposition)	Розробка унікальної торгової пропозиції та цінності для клієнта, яка відрізняє компанію від конкурентів	Сайти з UX/UI-дизайном, інтерактивні презентації, AR/VR	Емоційна залученість, запам'ятовуваність, формування лояльності
Інноваційність і гнучкість	Готовність до впровадження нових рішень, адаптивність до змін ринку	Хмарні технології, мобільні додатки, SaaS-маркетинг інструменти	Швидке масштабування, зменшення витрат, адаптація під нові потреби
Вимірюваність результатів (ROI/ROMI)	Чітка оцінка ефективності маркетингових зусиль та рентабельності інвестицій у маркетинг	Digital-аналітика (Google Data Studio, Facebook Ads Manager)	Прозорість маркетингових процесів, ухвалення рішень на основі даних
Довгострокові відносини з клієнтами (CLV)	Побудова лояльності, утримання клієнтів, підвищення їхньої життєвої цінності для бізнесу	Автоматизовані email-серії, чат-боти, системи лояльності	Зростання LTV, економія на залученні нових клієнтів, стабільність доходів
Інтеграція маркетингу з іншими функціями	Співпраця маркетингу з продажами, сервісом, R&D	ERP-системи, омніканальні платформи, інтерфейси API	Узгодженість внутрішніх процесів, підвищення цінності для клієнта

Джерело: авторська розробка

Завдання, що вирішуються в руслі концепції маркетинг-менеджменту, потребують опрацювання значного масиву даних. Їх ухвалення суттєво прискорюється завдяки використанню сучасних цифрових технологій. Їх прогресивність полягає в тому, що вони можуть використовуватись як для завдань стратегічного управління, так і оперативного, що й складає зміст маркетинг-менеджменту (табл.2).

Залежно від того, які стратегічні цілі визначаються конкурентною стратегією малого чи середнього підприємства, його менеджмент обирає відповідну маркетингову стратегію, наповнюючи її релевантними маркетинговими інструментами. Стратегічна складова маркетинг-менеджменту зосереджує увагу на ключових аспектах функціонування бізнесу – його масштабування, розвитку чи зміцнення позицій на вже захоплених сегментах ринку. Оперативна складова маркетинг-менеджменту напрацьовує конкретні рішення для роботи з цільовими аудиторіями, зміст і якість яких відповідають запитам споживача. Таке взаємне підсилення стратегічного і оперативного цілевстановлення є необхідною умовою проактивності, який забезпечує конкурентоспроможність та розвиток ринкових можливостей бізнесу. І саме застосування інноваційних цифрових технологій дає змогу досягти ринкової проактивності. Важливо максимально ефективно використовувати їх з в кожному ринковому контексті.

Варто зазначити, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. У табл.3 наведено незначний перелік компаній, які вирости із стартапів – їх число набагато більше. І та різноманітність завдань, які вони вирішують за допомогою інноваційних цифрових технологій, показує затребуваність таких технологій в бізнесі. Як видно із таблиці, інноваційні технології вирішують не тільки маркетингові завдання, а й спрощують керування операційними процесами в різних видах економічної діяльності.

Таблиця 2

Інноваційні цифрові технології в маркетинг-менеджменті МСБ

Цифрова технологія	Завдання стратегічного маркетингу	Завдання поточного маркетингу	Приклади застосування в МСБ
CRM-системи (наприклад, Bitrix24, HubSpot)	Сегментація клієнтів, розробка клієнтської стратегії	Автоматизація взаємодії з клієнтами, відстеження продажів, управління лідами	Магазини одягу або кав'ярні автоматизують клієнтську базу та повторні розсилки
Big Data та аналітика (Google Analytics, Power BI)	Аналіз ринкових тенденцій, прогнозування попиту	Моніторинг поведінки споживачів, оптимізація кампаній	Маркетингові агенції аналізують ефективність реклами в реальному часі
Штучний інтелект (AI), ML	Побудова персоналізованих стратегій комунікації, передбачення трендів	Персоналізовані рекомендації, чат-боти для обробки звернень	Інтернет-магазини впроваджують AI-рекомендації для користувачів (як у Shopify)
Маркетинг в соціальних мережах (SMM)	Побудова бренду, визначення цільових сегментів	Створення контенту, взаємодія з аудиторією, запуск рекламних кампаній	Місцеві бренди косметики ведуть Instagram та TikTok з просуванням через інфлюенсерів
Email-маркетинг з автоматизацією (Mailchimp, eSputnik)	Побудова довгострокової комунікаційної стратегії	Автоматизація листів, запуск тригерних розсилок	Онлайн-школи надсилають адаптивні листи на основі дій користувача
AR/VR (доповнена та віртуальна реальність)	Диференціація продукту, створення досвіду взаємодії з брендом	Презентації товарів, залучення в процес купівлі	Дизайн-студії дають змогу клієнтам переглядати проєкти у VR
Програматик-реклама (Programmatic Ads)	Автоматизація закупівлі реклами, таргетинг на стратегічні сегменти	Динамічне управління медіа-кампаніями	Digital-агентства для МСБ використовують програматик для показу реклами в потрібний момент
Чат-боти та месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp)	Стратегія багатоканальної взаємодії	Підтримка клієнтів 24/7, оформлення замовлень, збирання відгуків	Кав'ярні або курси використовують чат-боти для бронювання чи консультацій
Маркетингові платформи з AI-аналітикою (наприклад, Serpstat, SEMrush)	Аналіз конкурентного середовища, формування SEO/SEM-стратегій	Оптимізація контенту, ключових слів, відстеження позицій сайту	МСБ у сфері e-commerce відстежує SEO-стратегії конкурентів і покращує власні

Джерело: побудовано на основі контент-аналізу інтернет-середовища

Таблиця 3

Українські компанії, що активно застосовують інноваційні технології для розвитку бізнесу

Назва компанії	Технології та їх застосування
Carbominer	Технологія прямого захоплення CO ₂ з повітря для теплиць
EvaCodes	Розробки з блокчейну, Web3, кібербезпеки
BeesAgainstMines	Використання AI та дронів для розмінування
Uniot Platform	IoT+блокчейн платформа для управління пристроями
Open Health	Медичні IT-рішення, електронні системи обліку пацієнтів
Lviv Hydrogen	Металогідридні акумулятори для зберігання водню
ADAM	AI-система моніторингу якості повітря в транспорті
Solar Optic	Спрямовання сонячного світла у внутрішні простори промислових будівель
Geodesic.Life	Купольні екобудинки з розбірних конструкцій
Trace Crystal	Ідентифікація фізичних об'єктів із використанням унікальних цифрових підписів
JobAtlas	Кар'єрна платформа з AI-рекомендаціями щодо вибору професії
GreenSync.ai	Аналітика даних у агросекторі на основі AI
Skinner AI	Платформа AI-навчання для дронів та робототехніки
LightMirror	Відбивні панелі для зниження енерговитрат у лікарнях
OpTySun	Портативна система очищення води на сонячній енергії
Funely AI	AI-платформа для генерації лідів та автоматизації маркетингу

Джерело: складено автором за [16-20]

Беручи до уваги викладене вище, можна стверджувати, що наукові підходи маркетинг-менеджменту слід розглядати як основу розвитку ринкового потенціалу малого бізнесу, який забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Його практичне впровадження дає змогу малим підприємствам діяти на основі обґрунтованих ринкових рішень, підвищуючи ефективність як внутрішніх, так і зовнішніх управлінських процесів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження зроблено висновок, що ключовим інструментом розвитку ринкового потенціалу малих підприємств має бути маркетинг-менеджмент. Він забезпечує не лише виживання підприємства в умовах конкуренції, а й створення передумов для сталого зростання й розширення ринкової частки. Концепція маркетинг-менеджменту ґрунтується на методологічному підході ціннісно-орієнтованого управління і передбачає поєднання стратегічного підходу з оперативною реалізацією конкретних рішень. Це особливо важливо для малих підприємств, які не завжди можуть розмежувати управлінські рівні через обмежений штат або ресурсні рамки. Окреслено сутність маркетинг-менеджменту, його основні переваги у

вирішенні управлінських завдань. Виділено принципи (підходи) маркетинг-менеджменту і співвіднесено їх із завданнями реалізації ринкових можливостей малих підприємств. Охарактеризовано типи сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та диференційовано їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу. Підкреслено, що маркетинг-менеджмент сприяє результативності інноваційної діяльності у середовищі підприємництва. Наведено приклади українських компаній, що ефективно використовують новітні інноваційні технології для розвитку бізнесу і забезпечення його конкурентоспроможності. Питання маркетингового забезпечення інноваційного наповнення ринкового потенціалу підприємства має стати наступним етапом досліджень

Література

1. Зайчук Т.О. Теоретичні аспекти визначення ринкового потенціалу і таргетингу вітчизняними підприємствами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С.96-104
2. Ілляшенко С. Н., Шипулина Ю. С. Маркетинговий аналіз ринкових можливостей (ринкового потенціалу) інноваційного розвитку промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2003. № 5(51). С. 98—107.
3. Стадник В.В., Красовський О.О., Шкляр Є.С., Фурман А.В. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. С. 235-242.
4. Перерва П. Кучинський В. Розвиток ринкового потенціалу підприємств на основі формування та використання людського капіталу. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2019. № 3 (9). С.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
5. Сабецька Т. І. Теоретико-прикладні аспекти визначення оптимального рівня реалізації продукції в процесі формування виробничої програми підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 6. С.45-50.
6. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства: монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута». 2020. 232 с.
7. Тесля Д.В., Шульц С.Л. Ринковий потенціал регіону: сутність і його складові. *Регіональна економіка*. 2014. № 2. С.27-37.
8. *Маркетинговий менеджмент : підручник* / [Ф. Котлер, К. Келлер, А. Павленко та ін.]. Київ : Хімджест, 2008. 720 с
9. *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник* / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ: НАУ, 2022. 204 с.
10. Ткач О.В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1. С. 292–296.
11. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Гонта А.С. 2013. 206 с.
12. Самокиша А. М. Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. *Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів*. Том 8. Полтава, 2017. С. 13–14. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.
13. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2017. Т. 2. Иип. 1. С. 69-74.
14. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol-2713*, pp. 145–166.
15. Jenner T. *Marketing-Planung*. German: Kohlhammer W. 2003. 249 g.
16. 10 українських стартапів, за якими варто стежити. *Tech.eu*. 2023. URL: <https://tech.eu/2023/02/24/10-ukraine-startups-to-watch/>
17. EU-Startups. 2023. Super promising startups from Ukraine. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/04/10-super-promising-startups-from-ukraine/>
18. AIN.UA. 2025. Seeds of Bravery: EUR 22M на підтримку стартапів. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/12/seeds-of-bravery/>
19. AIN.UA. 2024. 59 українських стартапів отримали фінансування до €50 000. URL: <https://en.ain.ua/2024/08/07/59-ukrainian-startups/>
20. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: <https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024/>

References

1. Zaichuk T.O. Teoretychni aspekty vyznachennia rynkovoho potentsialu i tarhetynhu vitchyznianymy pidpriemstvamy. *Marketing i menedzhment innovatsii*. 2012. № 1. S.96-104

2. Illiashenko S. N., Shypulya Yu. S. Marketynhovyi analiz rynkovykh mozhlyvosti (rynkovoho potentsialu) innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv. Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika. 2003. № 5(51). S. 98—107.
3. Stadnyk V.V., Krasovskiy O.O., Shklyar Ye.S., Furman A.V. Kontseptsiiia menedzhmentu riznomanitnosti v zabezpechenni rozvytku rynkovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh kryzy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky. 2022. № 5. S. 235-242.
4. Pererva P. Kuchynskiy V. Rozvytok rynkovoho potentsialu pidpriemstv na osnovi formuvannia ta vykorystannia liudskoho kapitalu. Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnogo universytetu. 2019. № 3 (9). S.94-103. URL: <https://economics.opu.ua/ejopu/2019/No3/94.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3805253
5. Sabetska T. I. Teoretyko-prykladni aspekty vyznachennia optymalnogo rinvnia realizatsii produktsii v protsesi formuvannia vyrobnychoi prohramy pidpriemstva. Ekonomika ta derzhava. 2014. № 6. S.45-50.
6. Stadnyk V.V., Holovchuk Yu.O. Upravlinnia innovatsiinykh na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpriemstva: monohrafiia. Kamianets-Podilskyi : TOV «Drukarnia «Ruta». 2020. 232 s.
7. Teslia D.V., Shults S.L. Rynkovyi potentsial rehionu: sutnist i yoho skladovi. Rehionalna ekonomika. 2014. № 2. S.27-37.
8. Marketynhovyi menedzhment : pidruchnyk / [F. Kotler, K. Keller, A. Pavlenko ta in.]. Kyiv : Khimdzhest, 2008. 720 s
9. Marketynhovyi menedzhment: navch. posibnyk / O. S. Borysenko, A. V. Shevchenko, Yu. V. Fisun, O. M. Krapko. Kyiv: NAU, 2022. 204 s.
10. Tkach O.V. Marketynhovyi menedzhment u diialnosti pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika». 2016. Vyp. 1. S. 292–296.
11. Stadnyk V.V., Melnychuk O.P., Yokhna V.M. Marketynh-menedzhment innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Khmelnytskyi: PP Honta A.S. 2013. 206 s.
12. Samokysha A. M. Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva cherez orhanizatsiiu marketynhovoho menedzhmentu. Nauka u konteksti suchasnykh hlobalizatsiinykh protsesiv. Tom 8. Poltava, 2017. S. 13–14. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485>.
13. Kovshova I. O. Naukovi pidkhody do vyznachennia marketynhovoho menedzhmentu. Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky. 2017. T. 2. Yyp. 1. S. 69-74.
14. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020), CEUR, vol-2713, pp. 145–166.
15. Jenner T. Marketing-Planung. German: Kohlhammer W. 2003. 249 g.
16. 10 ukrainykh startapiv, za yakymy varto stezhyty. Tech.eu. 2023. URL: <https://tech.eu/2023/02/24/10-ukraine-startups-to-watch/>
17. EU-Startups. 2023. Super promising startups from Ukraine. URL: <https://www.eu-startups.com/2023/04/10-super-promising-startups-from-ukraine/>
18. AIN.UA. 2025. Seeds of Bravery: EUR 22M na pidtrymku startapiv. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/12/seeds-of-bravery/>
19. AIN.UA. 2024. 59 ukrainykh startapiv otrymaly finansuvannia do €50 000. URL: <https://en.ain.ua/2024/08/07/59-ukrainian-startups/>
20. Startup Reporter. 2024. Ukrainian Startups at Web Summit. URL: <https://www.startupreporter.eu/ukrainian-startups-at-web-summit-2024/>

УДК 338.48:323.1(477:437.6)
 JEL classification: Z32, F51, R58
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(36))

ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА АКТИВІЗАЦІЮ ТУРИЗМУ У СХІДНІЙ СЛОВАЧЧИНІ

МОЦА Андрій Андрійович

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри географії та туризму,
 Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II
<https://orcid.org/0000-0002-2603-6269>

Дослідження, представлене в статті, зосереджено на впливі російсько-української війни на активізацію туристичної діяльності в східній Словаччині, зокрема у Прешовському та Кошицькому регіонах. Війна суттєво змінила соціально-економічні процеси в центральній та східній Європі, що також позначилося на туристичній сфері цих країн. Східна Словаччина, яка знаходиться в безпосередній близькості до України, стала одним з основних напрямків, куди переорієнтувалися туристичні потоки. Гуманітарні та геополітичні виклики, пов'язані з війною, стимулювали зростання внутрішнього туризму, а також збільшення кількості туристів з України та інших регіонів. У статті особливу увагу приділено вивченню Угоди між Україною та Словаччиною про співробітництво в галузі туризму, яка відіграє важливу роль у розвитку двосторонніх контактів і сприяє інтеграції туристичних потоків між країнами. На основі аналізу статистичних даних за 2022–2023 роки було відзначено суттєве зростання кількості туристів, що відвідали Словаччину, зокрема через підвищену безпеку та доступність для біженців з України. Прешовський і Кошицький регіони, як стратегічні з погляду транскордонного співробітництва, зазнали найбільших змін у туристичних потоках. Дослідження показує, що у 2023 році кількість туристів в Словаччині значно зросла, що відображає не лише стабільність ситуації в країні, а й активізацію внутрішнього та транскордонного туризму. Кількість туристів у Прешовському та Кошицькому регіонах також збільшилась завдяки зростанню попиту на активний і пасивний туризм, що включає відпочинок на природі та відвідування культурних пам'яток. Важливим чинником стало також поліпшення інфраструктури для тимчасового проживання біженців. Результати дослідження показують, що російсько-українська війна вплинула на туристичну активність у Словаччині як з позитивного, так і з негативного боку. З одного боку, війна сприяла зростанню внутрішнього туризму, а з іншого – погіршила міжнародний імідж регіону. Попри це, виведення нових туристичних програм і стратегій може сприяти подальшому розвитку туризму в цих регіонах.

Ключові слова: російсько-українська війна, активізація туризму, східна Словаччина, туристичні потоки, Прешовський регіон, Кошицький регіон, внутрішній туризм, біженці з України, туристична інфраструктура, міжнародний туризм, активний туризм, пасивний туризм.

THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON TOURISM IN EASTERN SLOVAKIA

MOTSA Andrii

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

The study presented in this article focuses on the impact of the Russian-Ukrainian war on the intensification of tourism activity in eastern Slovakia, in particular in the Presov and Košice regions. The war significantly changed the socio-economic processes in Central and Eastern Europe, which also affected the tourism industry in these countries. Eastern Slovakia, which is located in proximity to Ukraine, has become one of the main destinations where tourist flows have been reoriented. The humanitarian and geopolitical challenges associated with the war have stimulated the growth of domestic tourism, as well as an increase in the number of tourists from Ukraine and other regions. The article pays special attention to the study of the Agreement between Ukraine and Slovakia on cooperation in the field of tourism, which plays an important role in the development of bilateral contacts and promotes the integration of tourist flows between the countries. Based on the analysis of statistics for 2022-2023, a significant increase in the number of tourists visiting Slovakia was noted, in particular due to increased security and accessibility for refugees from Ukraine. The Prešov and Košice regions, as strategic regions in terms of cross-border cooperation, have experienced the greatest changes in tourist flows. The study shows that in 2023, the number of tourists in Slovakia increased significantly, reflecting not only the stability of the situation in the country, but also the intensification of domestic and cross-border tourism. The number of tourists in the Prešov and Košice regions also increased due to the growing demand for active and passive tourism, including outdoor recreation and visits to cultural attractions. An important factor was also the improvement of infrastructure for temporary accommodation for refugees. The results of the study show that the Russian-Ukrainian war has had a positive and negative impact on tourism activity in Slovakia. On the one hand, the war contributed to the growth of domestic tourism, but on the other hand, it worsened the international image of the region. Nevertheless, the introduction of new tourism programs and strategies can help to further develop tourism in these regions.

Key words: Russian-Ukrainian war, tourism intensification, eastern Slovakia, tourist flows, Prešov region, Košice region, domestic tourism, refugees from Ukraine, tourism infrastructure, international tourism, active tourism, passive tourism.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Російсько-українська війна, яка триває з 2014 року, стала одним із найважливіших геополітичних викликів сучасності, значно вплинувши на політичну стабільність, економічну динаміку та соціальні процеси в Європі. Особливої гостроти конфлікт набув у 2022 році, коли масштабна військова агресія спричинила хвилю економічних санкцій, переміщення мільйонів біженців і глобальні зміни в регіональних стратегіях розвитку. Цей збройний конфлікт не лише змінив політичний ландшафт, а й створив серйозні виклики для багатьох секторів, зокрема туризму, який в умовах кризових ситуацій виявився одним із найбільш вразливих.

Війна призвела до суттєвого зниження попиту на подорожі до України та суміжних зон конфлікту, що негативно позначилося на туристичній привабливості цих регіонів. Одночасно відбулися зміни в туристичних потоках, які переорієнтувалися на безпечніші країни, що межують з Україною, зокрема Польщу, Угорщину, Румунію та Словаччину. Ці держави стали не лише притулком для значної кількості переміщених осіб, а й привернули увагу міжнародних туристів, які зацікавлені у дослідженні історичних, культурних та геополітичних контекстів регіону.

Ситуація також змусила туристичну галузь адаптуватися до кризових умов. Зокрема, в сусідніх з Україною країнах зросла необхідність розширення інфраструктури для прийому великої кількості гостей, зокрема біженців, та інтеграції нових послуг, орієнтованих на специфічні потреби кризового періоду. Крім того, загострення конфлікту сприяло зростанню інтересу до так званого військового туризму, пов'язаного з відвідуванням місць, що мають історичну чи сучасну роль у збройних протистояннях.

Таким чином, російсько-українська війна стала не лише чинником дестабілізації, а й каталізатором змін у туристичній галузі.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з тематики впливу російсько-української війни на активізацію міжнародного туризму, зокрема європейського, свідчить про значне зацікавлення науковців у вивченні цього питання. Так, Машіка Г., Грабар М. та Кашка М. стверджують, що туристична індустрія країн ЄС зазнала значного удару через повномасштабне вторгнення агресора на територію України. Плануючи досягти допандемічного рівня у 2022 році, сфера туризму була змушена призупинити відновлення через втрату туристичних потоків, обмеження авіаперельотів і повітряного простору, зростання цін на харчування та паливо, зниження впевненості мандрівників і їхніх доходів. Додатковим чинником стало прибуття вимушених переселенців з України, які шукали притулку в країнах ЄС, змінюючи характер використання туристичної інфраструктури. На думку вчених, туристична галузь ЄС поступово відновлюється, хоча темпи цього процесу різняться між країнами [1, с. 238]. Водночас Muddasir M., Borges A. P., Vieira E., Vieira B. M. аналізують вплив макроекономічних чинників на туристичний і дозвільний сектор Європи у контексті російсько-української війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Особливу увагу вчених приділено аналізу туристичних напрямків, таких як Іспанія, Франція, Італія та Португалія. Поряд з тим, результати дослідження науковців засвідчують, що європейський туристичний сектор зазнав суттєвого впливу таких макроекономічних чинників, як процентні ставки, геополітичні ризики, ціни на нафту та газ. Натомість вплив інфляції виявився менш значним [2]. Зі свого боку, Балабаниць А. підкреслює, що російсько-українська війна поставила перед світовою туристичною галуззю низку викликів, які потребують вжиття конкретних заходів як на рівні туристичних підприємств, так і на регіональному та державному рівнях [3, с. 360].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

На основі стислого аналізу наукових досліджень, присвячених впливу російсько-української війни на активізацію міжнародного туризму, зокрема в європейському контексті, можна зауважити, що метою наукової статті є дослідження впливу цього конфлікту на розвиток туристичної діяльності у східній Словаччині.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Російсько-українська війна суттєво вплинула на соціально-економічні процеси в країнах центральної та східної Європи, включаючи туристичну сферу. Східна Словаччина, розташована в безпосередній близькості до кордонів з Україною, стала регіоном, де змінилися туристичні потоки через гуманітарні та геополітичні виклики. Дослідження впливу війни на активізацію туристичної діяльності в цьому регіоні є важливим для розуміння трансформаційних процесів у сфері туризму. Тому вивчення цього питання сприятиме розробці ефективних стратегій розвитку регіонального туризму в умовах кризових ситуацій.

У процесі дослідження впливу російсько-української війни на активізацію туристичної діяльності у східній Словаччині важливо врахувати значення Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Словацької Республіки про співробітництво в галузі туризму [4]. Цей документ слугує основою для розширення двосторонніх контактів у сфері туризму та розвитку взаємовигідної співпраці між країнами. Угода сприяє інтеграції туристичних потоків, спрощенню взаємодії між організаціями туристичної галузі обох держав і стимулюванню нових ініціатив у сфері туризму. В умовах кризи, викликаній війною, реалізація положень цього документа є важливим інструментом для підтримки регіональної туристичної діяльності.

Зосередження на такій співпраці дозволить розробити більш ефективні стратегії адаптації туризму до нових викликів.

Зауважимо, що територія східної Словаччини охоплює кілька важливих адміністративних одиниць. До них належать Кошицький та Прешовський регіони, які разом утворюють найбільшу частину східної Словаччини. Кошицький регіон є важливим економічним та культурним центром, а також ключовим туристичним напрямком. Прешовський регіон славиться своєю природною красою, національними парками та історичними пам'ятками. Це важливі регіони, які розташовані поблизу українського та польського кордонів, що робить їх стратегічно важливими для транскордонного співробітництва та розвитку туризму.

У рамках дослідження впливу російсько-української війни на активізацію туристичної діяльності у східній Словаччині необхідним є ретельний аналіз відповідних статистичних даних.

Аналіз таблиці 1 дозволяє глибше зрозуміти динаміку змін у туристичній активності Словаччини та її східних регіонів – Прешовському та Кошицькому – у контексті висвітлення впливу російсько-української війни.

Таблиця 1

Динаміка відвідуваності туристами Словаччини загалом та східної частини країни

Регіон	Показник	Загальна кількість туристів			Загальна кількість туристів з ночівлею		
		січ-вер. 2024	2023	2022	січ-вер. 2024	2023	2022
Словаччина	Всього засобів розміщення	4562123	5726279	4831628	11997935	14851364	12719545
	Готелі (мотелі)	1526586	1976248	1712240	3330790	4231360	3702397
	Інші готелі (мотелі, ботелі)	1267971	1594211	1399503	3567674	4382645	3942793
	Гостьові будинки	615867	797273	655096	1391266	1798598	1460979
	Туристичні хостели, котеджні містечка	279291	330086	252481	834840	950885	736058
	Приватне житло (з ідентифікаційним номером)	151618	176987	130381	432892	491510	370736
	Інші н.в.і.у. (у т.ч. кемпінги)	720790	851474	681927	2440473	2996366	2506582
Прешовський регіон	Всього закладів розміщення	822342	1039875	888970	2398479	2981468	2609028
	Готелі (мотелі)	261671	338374	310331	707536	884811	794789
	Інші готелі (мотелі, ботелі)	268319	334605	306144	875435	1079327	1010884
	Гостьові будинки	129952	153347	108234	305593	357991	256829
	Туристичні хостели, котеджні містечка	31095	36150	27480	85237	106626	79002
	Приватне житло (з ідентифікаційним номером)	35493	46675	32719	105685	130231	93675
	Інші н.в.і.у. (у т.ч. кемпінги)	95812	130724	104062	318993	422482	373849
Кошицький регіон	Всього закладів розміщення	334745	400462	357155	705729	848514	732928
	Готелі (мотелі)	97005	123146	111304	176931	224513	201667
	Інші готелі (мотелі, ботелі)	73517	92017	96208	150207	165564	181488
	Гостьові будинки	54629	59091	53062	102713	113049	95723
	Туристичні хостели, котеджні містечка	15558	17360	13816	57609	54819	45997
	Приватне житло (з ідентифікаційним номером)	9266	8398	7498	21901	20681	16690
	Інші н.в.і.у. (включаючи кемпінги)	84770	100450	75267	196368	269888	191363

Джерело: складено на основі [5].

У 2023 році відзначено значне зростання кількості туристів порівняно з 2022 роком, що вказує на загальну стабільність та навіть розвиток туристичної індустрії Словаччини після початку війни. У 2022 році було зафіксовано 4,83 млн туристів, тоді як у 2023 році їх число зросло до 5,73 млн. Це пов'язано зі зростанням внутрішнього туризму та туристичних потоків через безпеку Словаччини та доступність для біженців з України.

Зростання числа туристів, які залишаються на ніч у Словаччині (у 2023 році становило 14,85 млн туристів проти 12,72 млн у 2022 році), підтверджує активізацію туристичних потоків, зокрема завдяки наявності низки природних та культурних пам'яток, що привертають туристів. Динаміка за січень-вересень 2024 року ще не дозволяє зробити однозначні висновки, оскільки дані неповні.

Як і в країні загалом, Прешовський регіон зазнав зростання кількості туристів у 2023 році (1,04 млн порівняно з 0,89 млн у 2022 році). Цей регіон виграв від притоку туристів, особливо з України, через його близькість до українського кордону. Кількість туристів, які зупиняються в готелях, також зросла у 2023 році порівняно з 2022 роком (338 тис. у 2023 проти 310 тис. у 2022), що свідчить про відновлення готельної інфраструктури та зростання попиту на комфортне проживання серед туристів. Зростання кількості туристів, які зупиняються в приватному житлі, також можна пояснити потребою в тимчасовому житлі для біженців з України, що впливає на загальний рівень відвідуваності. Сегмент інших засобів розміщення (кемпінги, котеджі, хостели) також зазнав значного зростання, що зумовлено великою кількістю внутрішніх і транзитних туристів, а також зростанням попиту на бюджетне розміщення.

У Кошицькому регіоні спостерігається зростання кількості туристів у 2023 році (0,85 млн проти 0,73 млн у 2022 році). Це підтверджує загальну позитивну динаміку в туристичному секторі Словаччини, яка була підтримана стабільною ситуацією в країні та зростанням інтересу з боку біженців. У 2023 році зросла кількість туристів у готелях (224 тис. у 2023 проти 201 тис. у 2022). Це слід пояснити збільшенням кількості міжнародних відвідувачів і внутрішнім туризмом, оскільки регіон активно розвивав інфраструктуру для задоволення попиту. Збільшення відвідуваності кемпінгів, хостелів і котеджних містечок також пов'язано зі збільшенням доступних варіантів розміщення для українських біженців і туристів.

Російсько-українська війна має двосторонній вплив на туризм. З одного боку, війна спонукала збільшення внутрішнього туризму і в'їзду біженців з України, що активно використовували наявні засоби розміщення. З іншого боку, це могло призвести до падіння міжнародного туризму через загальний негативний імідж регіону. Станом на неповні дані за 2024 рік можна очікувати продовження динаміки зменшення кількості туристів у певних сегментах. Однак потенційно, з розвитком внутрішнього туризму та виведенням нових програм для туристів з України та інших країн, ситуація може покращитись.

Для аналізу впливу російсько-української війни на активізацію туризму в Словаччині загалом і в східній частині країни, зокрема в Прешовському та Кошицькому регіонах, слід враховувати кілька ключових аспектів, зокрема зміни у кількості туристів, дні перебування та середню тривалість перебування (таблиця 2).

Таблиця 2

Розвиток туризму у Словаччині загалом та східній частині країни

Регіон	Показник	Вид туризму	2023	2022	2021
Словаччина	Кількість осіб	Активний туризм	194964	120802	32040
		Пасивний туризм	825470	463551	143195
		Внутрішній туризм	84033	80850	53361
	Дні перебування	Активний туризм	238392	157209	52960
		Пасивний туризм	424 631	2963861	1062746
		Внутрішній туризм	296901	309656	226899
	Середня тривалість перебування	Активний туризм	1,2	1,3	1,7
		Пасивний туризм	5,1	6,4	7,4
		Внутрішній туризм	3,5	3,8	4,3
Прешовський регіон	Кількість осіб	Активний туризм	4526	4609	2557
		Пасивний туризм	11722	3939	1254
		Внутрішній туризм	14114	18765	13991
	Дні перебування	Активний туризм	19534	21073	10685
		Пасивний туризм	55577	18721	8827
		Внутрішній туризм	55329	55856	47274
	Середня тривалість перебування	Активний туризм	4,3	4,6	4,2
		Пасивний туризм	4,7	4,8	7,0
		Внутрішній туризм	3,9	3,0	3,4
Кошицький регіон	Кількість осіб	Активний туризм	925	531	42
		Пасивний туризм	8938	5679	2462
		Внутрішній туризм	6544	3033	181
	Дні перебування	Активний туризм	1858	1351	252
		Пасивний туризм	51920	36860	19235
		Внутрішній туризм	30014	14803	1177
	Середня тривалість перебування	Активний туризм	2,0	2,5	6,0
		Пасивний туризм	5,8	6,5	7,8
		Внутрішній туризм	4,6	4,9	6,5

Джерело: складено на основі [5].

У 2023 році кількість осіб, які займалися активним туризмом, суттєво збільшилася до 194964 порівняно з 120802 у 2022 році та лише 32040 у 2021 році. Це свідчить про значне пожвавлення цього сегмента туризму. Збільшення числа туристів можна пояснити переорієнтацією частини туристів через війну в Україні, а також зростанням інтересу до природних та активних видів туризму. У 2023 році кількість осіб, які обрали активний туризм в Прешовському регіоні, зменшилася до 4526 порівняно з 4609 у 2022 році. Проте, порівняно з 2021 роком (2557 осіб), спостерігається помітне зростання. Це свідчить про те, що регіон став більш доступним і привабливим для туристів, зокрема з України через свою близькість до кордону та відносну безпеку. В Кошицькому регіоні у 2023 році було 925 туристів, що значно більше, ніж 531 у 2022 році, і лише 42 у 2021 році. Знову ж таки, збільшення кількості туристів пов'язане з переорієнтацією туристів через близькість цього регіону до України.

У 2023 році активний туризм в Словаччині відзначався також суттєвим збільшенням днів перебування туристів: 238392 дні порівняно з 157209 у 2022 році. В Прешовському регіоні зросла кількість днів перебування на активному туризмі з 21073 у 2022 році до 19534 у 2023 році. У Кошицькому регіоні також спостерігався зріст з 1351 у 2022 році до 1858 днів у 2023 році. Попри покращення інфраструктури та безпеки, Прешовський і Кошицький регіони стають більш привабливими для активного туризму, особливо для туристів, які шукають безпечніші напрямки через збройний конфлікт в Україні.

Кількість туристів, що займаються пасивним туризмом, збільшилась значно у 2023 році до 825470 осіб порівняно з 463551 у 2022 році та 143195 у 2021 році. Це свідчить про значне зростання інтересу до пасивних видів відпочинку, таких як культурний туризм, відпочинок на курортах, відвідування історичних та пам'яток. Збільшення кількості пасивних туристів в Прешовському регіоні у 2023 році (11722 особи) порівняно з 3939 у 2022 році та 1254 у 2021 році також свідчить про поживлення цього виду туризму в результаті збільшення попиту на комфортніші відпочинкові послуги. Така тенденція є результатом як внутрішнього, так і міжнародного туризму. У Кошицькому регіоні кількість пасивних туристів зросла до 8938 осіб у 2023 році порівняно з 5679 у 2022 році та 2462 у 2021 році. Цей ріст також відображає збільшення інтересу до спокійного відпочинку в Словаччині, що також пов'язано з безпекою та зручністю цього регіону для туристів з України та інших країн.

У 2023 році кількість днів перебування для пасивного туризму в Словаччині становила 424631 день, що є значним зростанням порівняно з 296861 у 2022 році та 1 062746 у 2021 році. В Прешовському регіоні кількість днів перебування зросла з 18721 у 2022 році до 55577 у 2023 році, в Кошицькому – з 36860 до 51920 днів.

Кількість внутрішніх туристів у Словаччині залишалася відносно стабільною, з незначним зростанням у 2023 році до 84033 осіб (порівняно з 80850 у 2022 році та 53 361 у 2021 році). Зміни можна пояснити як збільшенням кількості місцевих подорожей через безпеку та зручність, так і зростанням інтересу до регіонів під час війни в Україні. В Прешовському регіоні у 2023 році кількість внутрішніх туристів знизилась до 14114 осіб порівняно з 18765 у 2022 році, але це все одно більше ніж 13991 у 2021 році. Зниження пов'язане з підвищеною конкуренцією з боку інших регіонів Словаччини. У Кошицькому регіоні у 2023 році відбулося значне збільшення внутрішнього туризму (6544 осіб) порівняно з 3033 у 2022 році та 181 у 2021 році. Це відображає зростання попиту на внутрішні подорожі, що обумовлене переорієнтацією українських туристів.

У 2023 році середня тривалість перебування для активного туризму в Словаччині була 1,2 дня, що є дещо зниженням порівняно з 1,3 днями у 2022 році та 1,7 днями у 2021 році. У східних регіонах країни ця тривалість варіюється від 2 до 4,3 дня, що відображає більшу зацікавленість туристів у більш тривалих активних поїздках.

Таким чином, вплив російсько-української війни на туризм у Словаччині, зокрема на активізацію туризму в Прешовському та Кошицькому регіонах, очевидний. Збільшення кількості туристів, днів перебування і збільшення середньої тривалості перебування вказує на стабільний ріст туризму у відповідь на глобальні зміни, пов'язані з війною. Ці регіони, через свою близькість до України, стали важливими напрямками для внутрішнього туризму та туризму з України.

У процесі дослідження варто також проаналізувати динаміку туристичних продажів (таблиця 3).

Таблиця 3

Туристичні продажі у Словаччині загалом та східній частині країни

Регіон	Показник	2023	2022	2021
Словаччина	Загальний дохід від туризму (в євро)	906890118	654093616	214089007
	Доходи від активного туризму (в євро)	16503277	11811799	7572664
	Доходи від пасивного туризму (в євро)	855138168	614358466	190793193
	Доходи від внутрішнього туризму (в євро)	35248673	27923351	15723150
	Доходи від продажу турів (в євро)	583164453	406546462	129102421
	Комісійні від продажу турів (в євро)	38923901	26155746	7647334
	Інші доходи (в євро)	284801764	221391408	77339252
Прешовський регіон	Загальний дохід від туризму (в євро)	16921421	10848168	5480586
	Доходи від активного туризму (в євро)	1926328	2406527	1642887
	Доходи від пасивного туризму (в євро)	8957816	4017334	977406
	Доходи від внутрішнього туризму (в євро)	6037277	4424307	2860293
	Доходи від продажу турів (в євро)	7281608	5574502	3101636
	Комісійні від продажу турів (в євро)	1558350	1184129	303052
	Інші доходи (в євро)	8081463	4089537	2075898
Кошицький регіон	Загальний дохід від туризму (в євро)	31452997	24203639	7921042
	Доходи від активного туризму (в євро)	657294	164408	110358
	Доходи від пасивного туризму (в євро)	26808102	18784696	6858526
	Доходи від внутрішнього туризму (в євро)	3987601	5254535	952158
	Доходи від продажу турів (в євро)	6218916	3119043	1068987
	Комісійні від продажу турів (в євро)	2287777	1266630	262885
	Інші доходи (в євро)	22946304	19817966	6589170

Джерело: складено на основі [5].

У 2023 році загальний дохід від туризму в Словаччині склав 906,9 млн євро, що значно перевищує результати 2022 року (654,1 млн євро) та 2021 року (214,1 млн євро). Цей значний зріст доходів від туризму (приблизно на 38% у порівнянні з 2022 роком і на 324% у порівнянні з 2021 роком) свідчить про активізацію

туристичної діяльності, що, ймовірно, є частково наслідком ситуації, яка склалася через російсько-українську війну. Доходи від активного туризму зросли з 7,57 млн євро у 2021 році до 16,5 млн євро у 2023 році. Зростання на 40% у порівнянні з 2022 роком і на 117% порівняно з 2021 роком пов'язано з підвищеним попитом на активні види туризму, зокрема на пішохідні, велосипедні маршрути, гірськолижні курорти, а також на безпечніші регіони, до яких належить Словаччина. Відчутно зріс дохід від пасивного туризму (від 614 млн євро у 2022 році до 855 млн євро у 2023 році). Це свідчить про відновлення популярності традиційного відпочинку в готелях, курортах та на термальних курортах, що є важливою частиною туристичної інфраструктури Словаччини. Внутрішній туризм у 2023 році приніс Словаччині доходи в 35,2 млн євро, що є збільшенням на 26% у порівнянні з 2022 роком та на 124% у порівнянні з 2021 роком. Враховуючи нестабільність на міжнародній арені, внутрішній туризм міг стати більш популярним, оскільки багато словаків могли обирати відпочинок усередині країни.

У 2023 році Прешовський регіон заробив 16,9 млн євро, що є значним збільшенням порівняно з 2022 роком (10,8 млн євро) та з 2021 роком (5,5 млн євро). Це зростання пояснене збільшеним потоком туристів, у тому числі з України, через географічну близькість до прикордонних територій, а також через розширення туристичних послуг і маркетингових кампаній, орієнтованих на українських туристів. Доходи від активного туризму зменшились у 2023 році (1,93 млн євро) порівняно з 2022 роком (2,41 млн євро). Це свідчить про зміни у виборі типів відпочинку через загальний вплив війни на активний туризм, який став менш популярним серед частини туристів. Збільшення доходів від пасивного туризму (8,96 млн євро у 2023 році порівняно з 4,02 млн євро у 2022 році) є результатом росту популярності спокійнішого відпочинку. Прешовський регіон має вигідне розташування для розвитку саме такого виду туризму, враховуючи доступність природних і культурних ресурсів. Доходи від внутрішнього туризму зросли на 36% у 2023 році, досягнувши 6 млн євро. Це підтверджує тенденцію до зростання внутрішнього туризму через кризу, спричинену війною в Україні.

Кошицький регіон демонструє великий дохід від туризму у 2023 році (31,45 млн євро), що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році (24,2 млн євро). Таке зростання на 30% зумовлене як внутрішніми чинниками, так і більшою привабливістю регіону для туристів з України через його близькість до кордону. Збільшення доходів від активного туризму в Кошицькому регіоні зі 164 тис. євро у 2022 році до 657 тис. євро у 2023 році також свідчить про зростання попиту на активний відпочинок серед туристів, зокрема з України, що шукають нові можливості для подорожей після початку війни. Зростання доходів від пасивного туризму (до 26,8 млн євро у 2023 році) вказує на розвиток традиційного туризму в цьому регіоні, який також має популярність серед українських біженців та тих, хто шукає більш спокійне місце для відпочинку. Доходи від внутрішнього туризму знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про зменшення кількості місцевих туристів через невизначену економічну ситуацію та перенаправлення частини потоку туристів з-за кордону.

Загалом, дані вказують на те, що війна сприяла зростанню іноземного туризму, зокрема через збільшення кількості туристів з України, а також активізації внутрішнього туризму в Словаччині. Враховуючи ці чинники, значний приріст доходів від пасивного туризму, особливо в Кошицькому та Прешовському регіонах, свідчить про те, що туристи обирають безпечніші напрямки для відпочинку.

Щодо інвестиційного аспекту розвитку, то у 2024 році Кошицький регіон планував суттєво посилити туристичну інфраструктуру, інвестуючи 13,5 млн євро. Фінансування спрямовано на підтримку 22 ключових проєктів, серед яких розвиток велотуристичної інфраструктури, реконструкція історичних об'єктів та створення нових туристичних маршрутів. Особлива увага приділяється проєктам, які можуть залучити більшу кількість туристів та збільшити економічний внесок галузі у регіон. Розширення мережі велосипедних маршрутів покликане залучити активних мандрівників і зробити регіон привабливішим для екологічного туризму. Також передбачалося фінансування ініціатив для популяризації культурної спадщини, зокрема відновлення місцевих замків та музеїв. Окремі кошти передбачено було виділити на розвиток сучасних технологій для полегшення навігації туристів [6].

Таким чином, російсько-українська війна, хоча і має трагічні наслідки, стимулювала розвиток туризму у східній Словаччині. Це явище демонструє, як кризи можуть впливати на регіональний розвиток, відкриваючи нові можливості для економіки та культурного обміну.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що російсько-українська війна вплинула на туристичну діяльність у східній Словаччині, що проявилось у значному зростанні туристичних потоків, особливо серед біженців з України. Це підтверджується збільшенням кількості туристів у 2023 році порівняно з 2022 роком, зокрема в Прешовському та Кошицькому регіонах. Спільна угода між Україною та Словаччиною сприяла розвитку двостороннього співробітництва у сфері туризму, що дозволило оптимізувати інфраструктуру та послуги для туристів. Активізація туризму, зокрема внутрішнього, а також збільшення кількості днів перебування туристів, свідчить про позитивні зміни в туристичній індустрії східних регіонів країни. Зростання популярності активного та пасивного туризму в цих регіонах також відображає трансформацію туристичних вподобань. Однак, попри позитивні тенденції, війна продовжує залишати свій

відбиток на іміджі регіонів. Тому розвиток туризму в східній Словаччині демонструє потенціал для подальшого покращення в умовах постійних викликів.

Література

1. Машіка Г., Грабар М., Кашка М. Вплив російсько-української війни на розвиток туристичної індустрії країн ЄС. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 79. С. 236-239.
2. Muddasir M., Borges A. P., Vieira E., Vieira B. M. The impact of macroeconomic factors on the European travel and leisure sector: the context of Russo-Ukrainian war. *Tourism Review*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/TR-08-2023-0534>
3. Балабаниць А. В. Туризм і війна: глобальний вплив і сценарії туристичного майбутнього. Актуальні проблеми науки та освіти: зб. матеріалів XXV підсумкової наук.-практ. конф. викладачів МДУ, м. Київ, 10 лют. 2023 р. / за заг. ред. М.В. Трофименка. Київ: МДУ, 2023. С. 358-361.
4. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Словацької Республіки про співробітництво в галузі туризму: Угода Кабінету Міністрів України; Словаччина; Міжнародний документ від 12.06.2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703_023#Text
5. Cestovný ruch. URL: <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1001243>
6. Košický samosprávny kraj v roku 2024 posilní turistickú infraštruktúru finančnou injekciou vo výške 1,35 milióna eur. URL: <https://org.kosiceregion.com/news/kosicky-samospravny-kraj-v-roku-2024-posilni-turisticku-infrastrukturu-financnou-injekciou-vo-vyske-135-miliona-eur/>

References

1. Mashika, H., Hrabar, M., & Kashka, M. (2023). Vplyv rosiis'ko-ukrains'koi viiny na rozvytok turystychnoi indusrii krain YeS [The impact of the Russo-Ukrainian war on the development of the EU tourism industry]. *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, 79, 236-239 [in Ukrainian].
2. Muddasir, M., Borges, A. P., Vieira, E., & Vieira, B. M. (2024). The impact of macroeconomic factors on the European travel and leisure sector: the context of Russo-Ukrainian war. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2023-0534>
3. Balabanets', A. V. (2023). Turyzm i viina: hlobal'nyi vplyv i stsennarii turyzystychnoho maibutnoho [Tourism and war: global impact and scenarios of the tourism future]. In *Aktual'ni problemy nauky ta osvity: zbimyk materialiv XXV pidsumkovoi naukovo-praktychnoi konferentsii vykladachiv MDU, Kyiv, 10 liutoho 2023 r.* (pp. 358-361). Kyiv: MDU [in Ukrainian].
4. Cabinet of Ministers of Ukraine & Government of the Slovak Republic. (2001). Uhoda mizh Kabinetom Ministriv Ukrainy ta Uriadom Slovats'koi Respubliky pro spivrobitnytstvo v haluzi turyzmu [Agreement between the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Government of the Slovak Republic on cooperation in the field of tourism]. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703_023#Text [in Ukrainian].
5. Statistical Office of the Slovak Republic. Cestovný ruch [Tourism]. <https://datacube.statistics.sk/#!/folder/sk/1001243>
6. Košice Self-Governing Region. (2024). Košický samosprávny kraj v roku 2024 posilní turistickú infraštruktúru finančnou injekciou vo výške 1,35 milióna eur [Košice Self-Governing Region will strengthen tourism infrastructure in 2024 with a financial injection of €1.35 million]. <https://org.kosiceregion.com/news/kosicky-samospravny-kraj-v-roku-2024-posilni-turisticku-infrastrukturu-financnou-injekciou-vo-vyske-135-miliona-eur/>

УДК 338.5

JEL classification: M14; M21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(37))

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF TRANSFER PRICING POLICY IN THE MARKETING SYSTEM IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

CHUKURNA Olena

DSc in Economics, Professor,
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications
<http://orcid.org/0000-0001-9285-7068>
e-mail: elenachukurna@gmail.com

HALAN Liudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications,
<http://orcid.org/0000-0002-4118-9255>
e-mail: galan.l@ukr.net

KALUHINA Nataliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State University of Intelligent Technologies and Telecommunications,
<http://orcid.org/0000-0002-4543-8896>
e-mail: na.kalugina2013@ukr.net

The main purpose of the article is to study the evolution of theoretical and methodological approaches to transfer pricing in the context of marketing. In the context of constant economic transformation and technological changes, pricing processes are also undergoing changes under the influence of a number of economic, in particular globalization, factors. Therefore, there is a need for a comprehensive scientific analysis of changes in approaches to transfer pricing and in determining the globalization influences that shape its modern foundations.

The research methodology is based on a combination of general philosophical, special and interdisciplinary methods, as well as key scientific approaches - systemic, process and situational. Among the general scientific tools, analysis and synthesis were used to study the impact of globalization trends on changing the concept of transfer pricing in the marketing system. The method of theoretical generalization was used to classify the globalization factors that shape this concept

The scientific novelty of the obtained results lies in the substantiation and proof that transfer pricing in the context of globalization acquires the fundamental features of a marketing approach to pricing. It is proved that methodological approaches to transfer pricing belong to the group of marketing pricing methods.

The practical significance of the of the research results is the analysis of practical approaches to the use of transfer pricing methods and the formation of an economic mechanism for transfer pricing as part of marketing pricing policy. Generalization of the transfer pricing methodology, taking into account the methods of its legislative regulation.

Keywords: transfer pricing; globalization; marketing system; marketing pricing.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ЧУКУРНА Олена, ГАЛАН Людмила, КАЛУГІНА Наталія

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

Основна мета статті полягає в дослідженні еволюції теоретичних та методологічних підходів до трансфертного ціноутворення у контексті маркетингу. В умовах постійної трансформації економіки та технологічних змін процеси ціноутворення також зазнають змін під дією низки економічних, зокрема глобалізаційних, чинників. Тому виникає потреба в комплексному науковому аналізі змін у підходах до трансфертного ціноутворення та у визначенні глобалізаційних впливів, що формують його сучасні засади.

Методологія дослідження базується на поєднанні загальнофілософських, спеціальних і міждисциплінарних методів, а також ключових наукових підходів – системного та ситуаційного. Серед загальнонаукових інструментів використано аналіз і синтез для дослідження впливу глобалізаційних тенденцій на зміну концепції трансфертного ціноутворення у маркетинговій системі. Метод теоретичного узагальнення застосовано з метою класифікації глобалізаційних чинників, що формують цю концепцію.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в обґрунтуванні та доведенні, що трансфертне ціноутворення в умовах глобалізації набуває принципових ознак маркетингового підходу щодо ціноутворення. Доведено, що методичні підходи трансфертного ціноутворення відносяться до групи методів маркетингового ціноутворення.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає в аналізі практичних підходів щодо використання методів трансфертного ціноутворення, формування економічного механізму трансфертного ціноутворення як частини маркетингової цінової політики, узагальнення методології трансфертного ціноутворення з врахуванням методів її законодавчого регулювання.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення; глобалізація; система маркетингу; маркетингове ціноутворення.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

INTRODUCTION

The concept of pricing is a key source of profit for an enterprise, the formation of which depends on many factors. The conceptual approach to pricing is based on the study and consideration of factors that influence the pricing methodology. The development and evolution of the pricing concept is directly dependent on the economic and technological structure prevailing in the economy. In turn, the economic environment is transformed under the influence of macroeconomic factors, among which globalization has the greatest influence. Today, globalization is characterized by the systemic integration of world markets and regional economies, all spheres of human activity, as a result of which accelerated economic growth is observed, the implementation of modern technologies and management methods is accelerated. At the same time, the changes caused by the processes of integration of economies are profound, affect all spheres of activity, and pose the task of bringing the social parameters of the development of society, its political structure, and macroeconomic management technologies into line. In recent years, globalization processes have had the greatest impact on the emergence of international competition, transaction costs, and transfer pricing. The latter two factors have directly influenced the transformation of the concept of pricing in the marketing system and the revision of its provisions.

LITERATURE REVIEW

The process of globalization, which has intensified significantly over the past twenty years, carries many contradictions and is the subject of lively discussions both among scientists and in business circles. Despite the general recognition of globalization as an integral stage of the development of the modern world [1], the scientific community has not yet reached a consensus on how globalization factors influence the transformation of approaches to pricing.

In the scientific literature, there are several points of view on globalization processes and their impact on economic dynamics. One of the first to pay attention to the change in the global economic landscape was Manuel Castells [2], who defined the global economy as one where its key elements are able to function as a single organism on a global scale in real time. He includes financial globalization, openness of markets for goods and services, the development of global information networks, as well as the blurring of boundaries in the scientific and technological environment as the main characteristics. At the same time, the role of state regulation is decreasing, and the focus is shifting to companies as the main economic players.

American researcher P. Rutland identifies six main features of globalization, four of which directly relate to the economy: the information and technological revolution, economic transformations, regionalization of the world economy, and the growing gap between developed and underdeveloped countries [3].

Based on the analysis of modern research, the following key characteristics of globalization can be distinguished:

1. The openness of countries to trade, financial flows, investments and information technologies has strengthened globalization trends.
2. Globalization processes are now caused by the reduction in the cost of communication, and not by transportation costs, as was the case before. This allows firms to locate production in different regions, while maintaining effective management.
3. The volume of international financial transactions has increased significantly, turning capital markets into global ones.
4. Transnational corporations (TNCs) today play a key role in the world economy: approximately 20% of products are produced by their branches, and a third of trade takes place between parent companies and subsidiaries. According to UN estimates, there are about 35 thousand TNCs with 150 thousand branches in the world.
5. Investments in globalization become more effective, as capital moves freely in search of more favourable conditions.
6. Globalization is closely linked to the technological revolution. A country's role in the world economy is increasingly determined by the quality of its human capital, the level of education, and the implementation of scientific and technological achievements.

Summarizing the above, we can conclude that the current stage of globalization is accompanied by fundamental changes in the structure of the world economy. If earlier the success of business was mainly determined by the effective combination of traditional factors of production, today the key role is played by the comprehensive use of knowledge, the integration of technological solutions, as well as the mobilization of capital, information and intellectual resources. Entrepreneurial activity is becoming less and less dependent on geographical location, while the need for access to quality information is growing. Innovation and investment have become the determining factors of successful development.

The above considerations are only a part of the existing approaches to understanding the origins and driving mechanisms of globalization. Some factors that determine globalization subordination directly affect modern approaches to pricing [4]. Among the most significant are the intensification of international competition and the growth of transaction costs. These factors have a decisive impact on economic systems in the context of globalization.

Even Michael Porter [5] in his works emphasized the importance of the influence of globalization processes on the strengthening of international competition, which, in turn, stimulated the transformation of transnational companies – from multilocal to global. A significant contribution of M. Porter was the improvement of the theory of

"value chain", according to which globalization allows placing individual stages of value creation in different countries. In addition, global production scales are a necessary condition for ensuring high investments in knowledge-intensive industries. However, at the same time they are accompanied by an increase in transaction costs.

The economic explanation of the nature of transaction costs was first provided by Ronald Coase. In his works [6, 7] he concluded that individual employees, acting autonomously, spend more time on the preparation and implementation of contracts, including management processes. The scientist proved that the classical microeconomic theory is limited, since it takes into account only production and transportation costs, ignoring organizational ones. R. Coase included in transaction costs: the costs of searching for information (on market prices, the behaviour of competitors and consumers), on negotiations, decision-making, concluding agreements and legal registration, as well as the costs of product quality control, dispute resolution, legal protection and risks associated with opportunistic behaviour of partners [6, c. 15–20].

Coase concluded that market interaction does not ensure the efficient use of information, and independent companies operate less efficiently. In contrast, centralized information exchange within a large corporation increases overall efficiency. Foreign direct investment, in this context, is considered as a tool for reducing transaction costs [7]. This approach is widely used in setting pricing policies in transnational companies, which ensures their high efficiency. Coase's transaction cost theory formed the basis of the internationalization theory, which is actively used in world markets. Its effectiveness is associated with reducing transaction costs and achieving economies of scale.

Economies of scale arise as a result of uneven growth of the company, which constantly attracts new resources [8, 9]. The rational use of these resources stimulates the expansion of activities. This approach contributes to the transformation of national companies into multinational corporations, which reduce production costs by increasing the scale and attracting new resources. However, it is worth considering that excessive scaling and tight control can lead to an increase in average costs.

A complement to the theory of internationalization, especially for high-tech corporations, is the theory of appropriation. It is based on the idea that companies with technological competitive advantages invest abroad in order to increase the efficiency of using their innovations.

From the point of view of the proponents of the theory of appropriation, in order to obtain maximum benefits from its technological advantages, it is more expedient for a company to establish full control over the production process, in particular to own enterprises on the basis of full ownership. In cases where a foreign division has several co-owners, there is a risk of losing technological advantages due to weakening of control [10]. If a multinational corporation is not confident in the possibility of maintaining the confidentiality of technologies in a foreign subsidiary, it may refuse to invest abroad at all.

Proponents of the theories of internationalization and appropriation emphasize that the main goal of foreign direct investment is not the pursuit of monopoly power, but to increase the internal efficiency of the production activities of a multinational corporation and maintain its leading position in the field of technology.

Another important theoretical approach to explaining the nature of foreign direct investment is tax theory. Within its framework, direct investment abroad is viewed as a means of optimizing taxation. According to this concept, multinational corporations reduce the tax burden in two main ways: first, by opening production facilities in countries with more loyal tax rates; second, by using transfer pricing to fix profits in jurisdictions with lower tax rates, even if the income was actually earned in countries with high taxes [11].

Thus, through transfer pricing mechanisms, transnational corporations can influence the level of taxable profit. In this regard, tax regulation of transfer pricing is often accompanied by competition between the states in which the structural divisions of TNCs are located to attract investments at the expense of tax advantages.

METHODS

The methodological basis of the article is a set of general philosophical and special methods, principles and techniques, the main methodological approaches (systemic, process, situational). General scientific methods: analysis and synthesis – to determine the impact of globalization processes on the transformation of the concept of transfer pricing in the marketing system; methods of theoretical generalization – to group the factors of the impact of globalization on the concept of transfer pricing in the marketing system.

The purpose of the article is to analyse the transformation of the theoretical and methodological foundations of transfer pricing in the marketing system. Taking into account constant economic changes and the transformation of the technological structure of the economy, the pricing mechanism also changes under the influence of many economic factors, which should also include factors of global subordination. That is why there is a need for scientific research into the transformation of the theoretical and methodological foundations of transfer pricing in the marketing system and the justification of globalization factors that influence its development.

RESULTS

Transfer pricing regulation usually refers to the taxation of profits of multinational companies that have a commercial presence in several tax jurisdictions. The main purpose of the distribution of profits of TNCs as a whole is to ensure a fair share of the tax base for each tax jurisdiction within which the relevant TNC unit operates. Based on this, the tax administrations of the countries concerned impose rather strict requirements on the procedure for

pricing TNCs for tax purposes. In the event of a taxpayer violating the established pricing rules, transfer pricing rules apply.

The main purpose of applying transfer pricing is to "transfer" the tax base to an affiliated entity that is in a more favourable tax regime. These include various tax preferences, in particular, the availability of offshore resident status, the provision of tax holidays, the application of preferential tax rates, the right to use other tax benefits. At the same time, such a transfer is usually carried out by manipulating the price of transactions. Another reason for using the transfer pricing mechanism is double taxation, which is distributed in favour of the foreign participant in the profit.

Let's consider an example when an agreement is concluded between two independent companies at an undercutting of the price. Suppose that the production costs of a product in country A are \$100, the export price is \$150. Therefore, the profit will be \$50. At the same time, the corporate income tax in country A is 40%, and in the country of the importer B – 20%. Then, in country A, company X must pay a tax of \$20 on its profit of \$50. In this case, its net profit will be \$30. In the country of the importer, company Y imports the product for \$150 and sells it domestically for \$180, that is, the profit will be \$30, and after paying the tax (20%) – \$24. In total, the company's profit will be \$54 (Table 1).

Table 1.

Scheme of an agreement between two independent companies when the price is lowered			
Exporter Country A (Company X)		Importer Country B (Company Y)	
Export price, USD	150	Import price, USD	150
Production costs, USD	100	Selling price, USD	180
Profit before tax, USD	50	Profit before tax, USD	30
Corporate tax, (40%)	20	Corporate tax, (20%)	6
Profit after tax	30	Profit after tax	24
Total profit of companies = 54 USD			

If the agreement is concluded between companies related by capital relations (affiliated companies) at a price understatement, then the transfer pricing mechanism will be as follows. Suppose that company Y is a subsidiary of company X. The parent company X will sell its goods at prices lower than in the first case, for example, for \$ 120 and will receive a net profit of only \$ 12. However, the subsidiary will receive in this case a much larger profit of \$ 60, which after deducting tax (20%) will be \$ 48. Thus, the profit of the two companies will be \$ 60, which exceeds the net profit received in the first case by \$ 6. This additional profit is the result of the transfer pricing mechanism (Table 2).

Table 2.

Scheme of an agreement between affiliated companies when the price is lowered			
Exporter Country A (Company X – parent company)		Importer Country B (Company Y - subsidiary)	
Export price, USD	120	Import price, USD	120
Production costs, USD	100	Selling price, USD	180
Profit before tax, USD	20	Profit before tax, USD	60
Corporate tax, (40%)	8	Corporate tax, (20%)	12
Profit after tax	12	Profit after tax	48
Total profit of companies = 60 USD			

This total profit is sent to a profit management centre located in a low-tax country, from where companies are reinvested in accordance with the strategic plan for conducting international business of the TNC as a whole.

A situation is possible when the total profit of a transnational corporation will increase when prices are overstated. The calculation of the profit that was obtained as a result of transfer pricing is presented in Table 3.

Table 3.

Scheme of a transaction between two independent companies when prices are overstated			
Exporter Country A (Company X)		Importer Country B (Company Y)	
Export price, USD	150	Import price, USD	150
Production costs, USD	100	Selling price, USD	180
Profit before tax, USD	50	Profit before tax, USD	30
Corporate tax, (20%)	10	Corporate tax, (40%)	12
Profit after tax	40	Profit after tax	18
Total profit of companies = 58 USD			

The situation when a company that exports products is more profitable to overstate prices in order to leave a large profit in its country, where the tax conditions are more favourable, is considered in Table 4.

The calculation shows that in a country where the tax level is low, it is more profitable for an affiliated company to sell goods at a low price, and in a country where the tax level is high, on the contrary, at an overstated price. The level of the transfer price is carefully calculated. The transfer price should not be too low to motivate the production unit, which could sell this product on the domestic market, selling it through a traditional sales network.

The calculation also shows that it is more profitable for an affiliated company to sell goods at a low price in a country with a low tax rate, and vice versa, at a high price in a country with a high tax rate. The level of the transfer price is carefully calculated. The transfer price should not be too low to motivate the production unit, which could also sell this product on the domestic market, selling it through a traditional sales network.

Table 4.

Scheme of an agreement between affiliated companies in the event of price overpricing

Exporter Country A (Company X - parent company)		Importer Country B (Company Y-subsiidiary)	
Export price, USD	180	Import price, USD	180
Production costs, USD	100	Selling price, USD	200
Profit before tax, USD	80	Profit before tax, USD	20
Corporate tax, (20%)	16	Corporate tax, (40%)	8
Profit after tax	64	Profit after tax	16
Total profit of companies = 80 USD			

In order to maintain the level of competitiveness of the division in foreign markets, the transfer price should not be too high. On the other hand, the price in the foreign market should not be lower than the domestic price for a similar product in the exporter's country, otherwise competitors in the importer's country may accuse the company of dumping. In addition, when calculating the transfer price, legal and administrative restrictions in the relevant countries are taken into account regarding the level of deviation of the foreign trade price from normal world prices. Any of the companies included in one TNC may incur losses when implementing the transfer pricing mechanism, but will not go bankrupt, since the total amount of cumulative profits is taken into account.

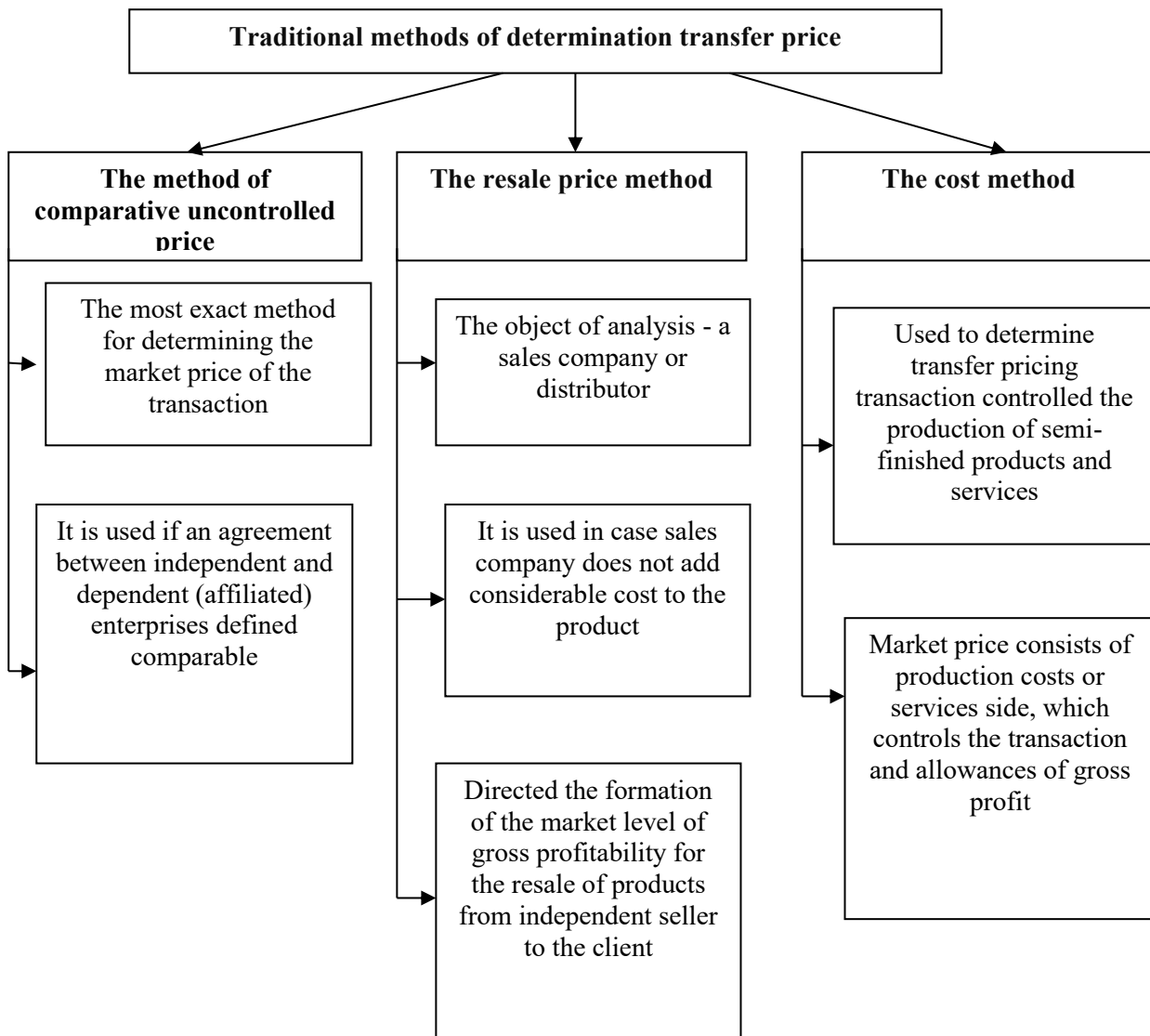


Fig. 1. Traditional methods of determining transfer pricing [12]

Thus, it can be said that, by their very nature, offshore companies derive income from tax base manoeuvring. In offshore business, the centre of tax planning is the company's profit centre, which is located in the offshore zone. In a broad sense, business conducted in the offshore zone is based on transactions with intra-firm price regulation. It is the fact that an offshore company is controlled by a single investor that creates opportunities for profit in the form of tax minimization.

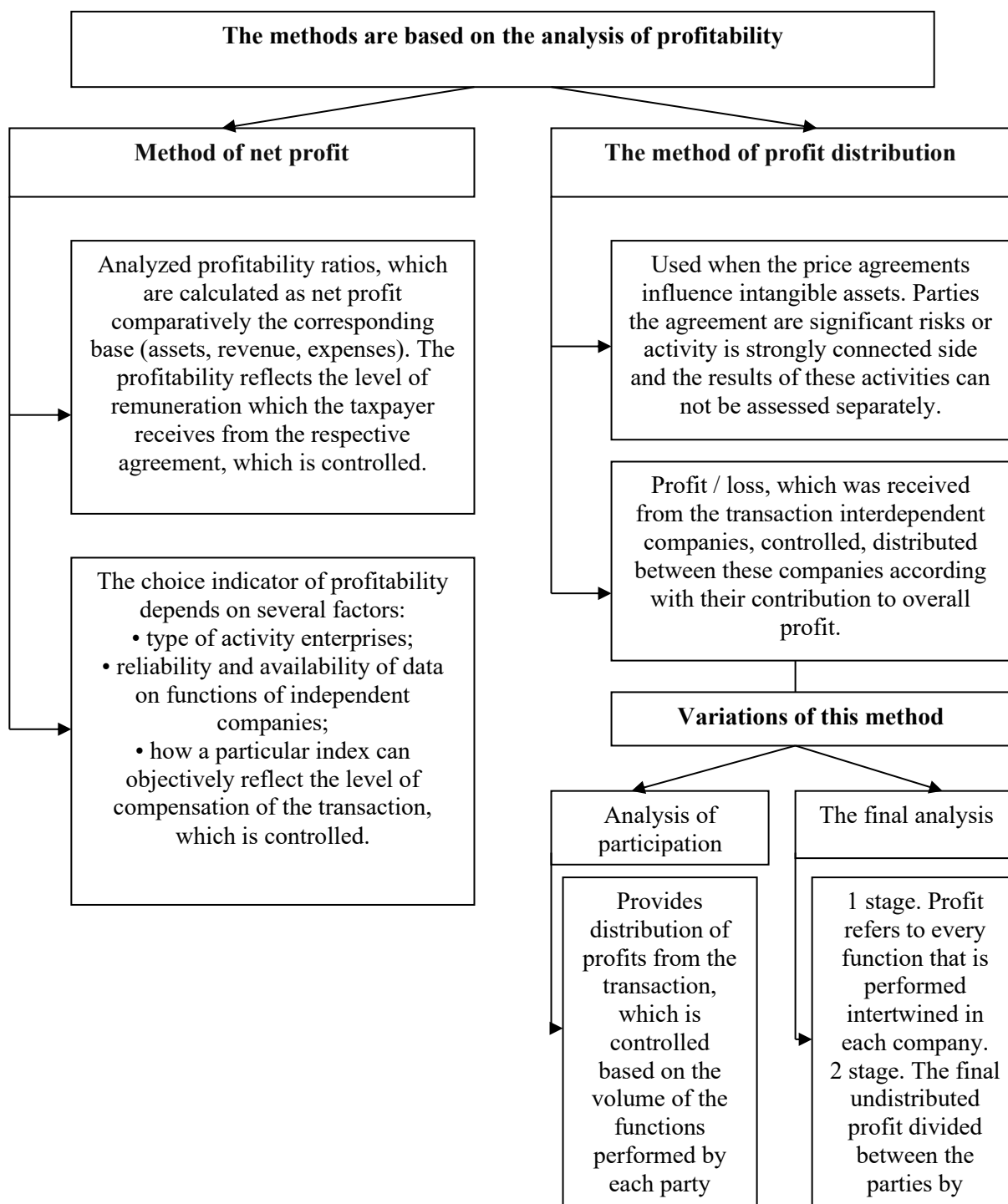


Fig. 2. Methods based on profitability analysis [12]

Considering the economic mechanism of transfer pricing, it is necessary to generalize the methodology of transfer pricing taking into account the methods of its legislative regulation. In the field of transfer pricing, legislative regulation is a decisive factor that affects the pricing process. Analysis of existing approaches to the methodology of transfer pricing led to the conclusion that in world economic practice, the emphasis is on the use of the following two groups of transfer pricing methods: traditional methods of determining the transfer price and methods based on profitability analysis.

Traditional methods of determining transfer pricing, which include: the comparable uncontrolled price method, which is based on prices for identical or similar goods; the resale price method, which is based on the gross profit margin of the resale of goods or services to unrelated parties; the cost method, which is based on the gross profit margin of the cost in comparable transactions between unrelated parties (Fig. 1).

Methods based on profitability analysis, which include: the net profit method is used in the absence or insufficiency of information for the application of other methods; the profit distribution method is used in the presence of interdependent controlled transactions or the presence of significant intangible assets among the parties to the controlled transaction (Fig. 2).

The transfer pricing mechanism is the basis of modern approaches to pricing in the global economy. It is perceived as the only pricing methodology used by multinational corporations in global markets.

At the same time, transfer pricing violates the market mechanism of pricing, distorting the level of world prices. Therefore, transfer prices cannot serve as reference prices for foreign trade transactions. The real price of the product in the case of transfer pricing is not correct, which complicates the control of costs and their comparison on global markets. As a result of the study of the transfer price mechanism, the concept of marketing pricing was improved by expanding the objectives of pricing policy and methods of pricing.

In the context of globalization, the following two are added to the traditional objectives of pricing: maximizing added value and focusing on increasing the internal competitive advantages of the enterprise through cost leadership. In the context of globalization, pricing methods can be classified as follows (Fig. 3).

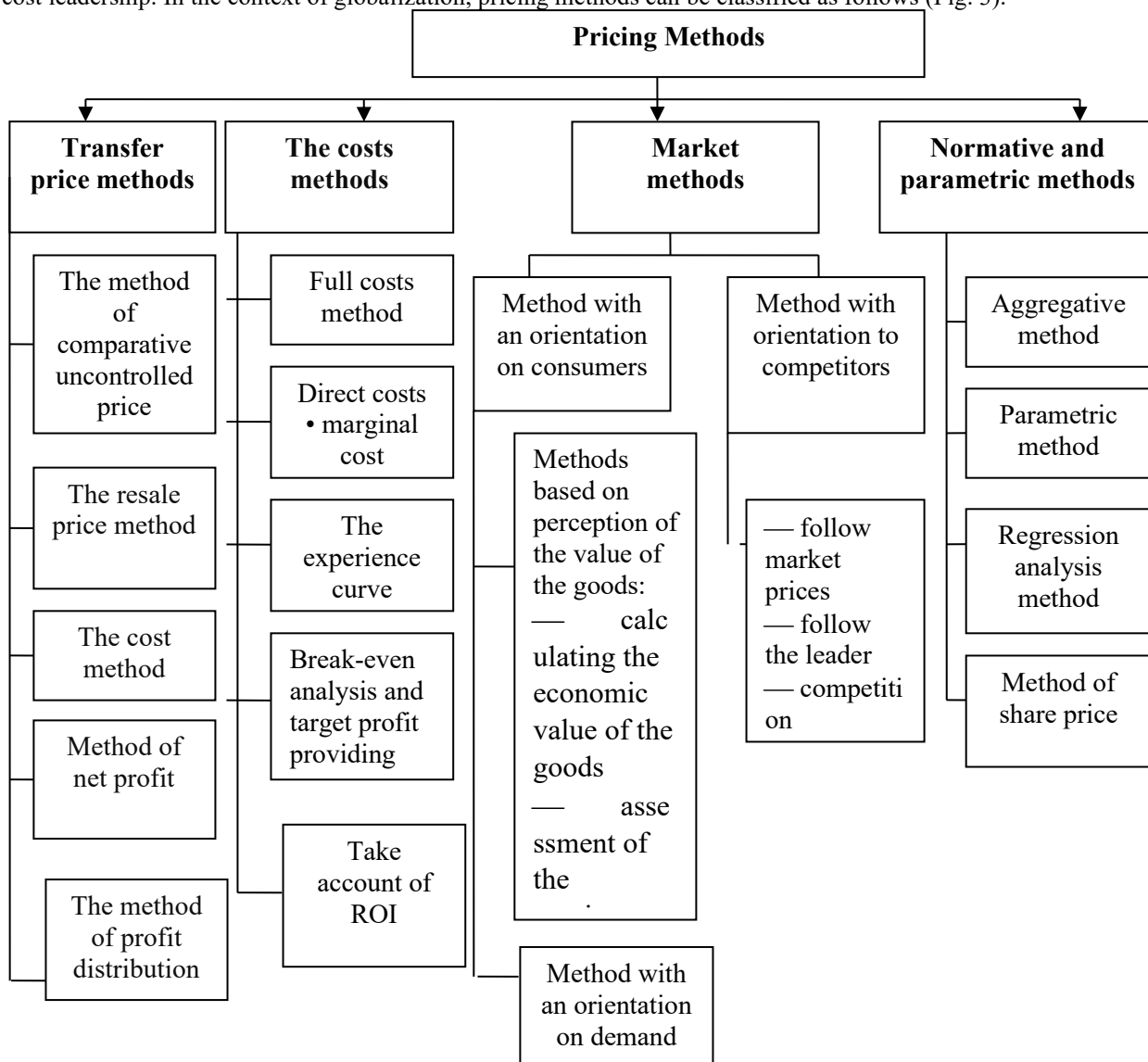


Fig. 3. The place of transfer pricing methods in the traditional classification of marketing pricing methods [12]

CONCLUSIONS

Transfer pricing allows capital to be diverted from the country, as well as to hide the profits of companies from taxation. When selling goods to foreign subsidiaries or foreign dependent partners, a company can set a minimum or low selling price and accordingly reduce customs payments when crossing the border, or set a maximum or high

price to minimize taxes, circumvent restrictions on the return of dividends or extract the largest amount of money from a foreign dependent partner. In general, a company is interested in using low transfer prices in countries where taxes are lower than in the domestic market, and vice versa. This causes serious damage to the national interests of the respective countries and causes sharp criticism from government, and primarily tax and customs authorities.

Summing up this study, it should be noted that the most significant influence on the transformation of the concept of pricing in the context of globalization is exerted by the following factors: international competition and transfer pricing. The transfer pricing mechanism is the basis of the latest approaches to setting prices in the context of the global economy. It is perceived as the only pricing methodology used by transnational corporations in global markets. At the same time, transfer pricing violates the market pricing mechanism, distorting the level of world prices. Therefore, transfer prices cannot serve as reference prices for foreign trade transactions. The real price of a product in the case of transfer pricing is not correct, which complicates cost control and their comparison in global markets. However, considering the methodological approaches to transfer pricing, it should be classified as a group of marketing pricing methods, since they use the principles of the marketing approach to pricing.

References

1. Nestorenko, T. (2016). Vyscha osvita yak faktor ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii [Higher Education as a Factor of Economic Development in the Context of Globalization]. Edukacja na rozdrożu. Część 1 „Nauczyciel – uczeń – edukacja”. Redakcja Wojciech Duczmal, Juraj Tej, Łukasz Fiebach. WYDAWNICTWO INSTYTUT ŚLĄSKI Sp. z o.o., 318-323. URL: <https://www.clipr.cc/ySH4m>
2. Castells, M. (2010). The Information Age: Economy, Society and Culture, Volume 1: The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Wiley Blackwell, p.406.
3. Chukurna, O.P. (2015). Transformation of the concept of pricing in the context of economic globalization. Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”, 12, 395-401. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/45719/41940>
4. Solovyova, O.O., Nestorenko, T.P. (2007). Metodyka vyznachennia tsiny na heterohennyi tovar spozhyvchoho popytu [Methodology for Determining the Price of a Heterogeneous Consumer Good]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics, 594, 318-326. URL: <https://www.clipr.cc/Ht5tR>
5. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press.
6. Coase, R.H. (1960). The Problem of Social Cost”. Journal of Law and Economics, 3, 1–44
7. Coase, R. Y. (1937). The Nature of the Firm. Economica, 4 (1), 386–405.
8. Nestorenko, T.P (2008). Pryntsypy formuvannya tsih na posluhy zakladiv sanatorno-kurortnoi sfery [Principles of price formation for the services of sanatoriums]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics. Lviv: NU “Lviv Polytechnic”, 633, 506–512. URL: <https://www.clipr.cc/ttz6X>
9. Chukurna, O.P., Syvolap, L.A., Nestorenko, T.P. (2021). Economic mechanism of risk assessment of marketing strategy implementation. Bulletin of Berdyansk University of Management and Business, 2 (50), 102-109. URL: <https://cutt.ly/pPubdU1>
10. Rokocha, V.V., Plotnikov, O.V., Novytsky, V.E. (2001). Transnational corporations. Takson.
11. Chukurna, O. (2016). The economic mechanism of transfer pricing in the global economy. Aspekty informacyjne rozwoju systemow społeczno-gospodarczych [monograph]. Katowice School of Technology, 29-37.
12. Chukurna, O.P. (2016). The concept of marketing pricing in the global economy: monograph. Astropoint.

УДК 614.2:005.21:330.342.14
 JEL classification: H51; L32
[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(38))

УПРАВЛІНСЬКІ ПАТЕРНИ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПАРТНЕРСТВА

ШЕСТАКОВСЬКА Тетяна

доктор наук з державного управління, доцент,
 президент ЗВО «Університет трансформації майбутнього»
<https://orcid.org/0000-0002-8098-8439>
shestakovska27@gmail.com

У сучасному трансформаційному середовищі системи охорони здоров'я України зростає потреба в переосмисленні підходів до управління медичними установами та ефективного використання ресурсів у контексті децентралізації, фінансової автономії та соціальної відповідальності. У статті здійснено глибокий аналіз управлінських патернів у системі охорони здоров'я України з урахуванням викликів, спричинених реформуванням державного управління, децентралізацією економіки, фінансовою нестабільністю та пандемією COVID-19. Особливу увагу приділено концепції державно-приватного партнерства як інструменту інтеграції інтересів держави, бізнесу та громади в процесі управління медичними установами та розбудови інфраструктури охорони здоров'я. На основі аналізу наукових праць, статистичних даних та міжнародного досвіду визначено ключові управлінські моделі, які демонструють високу ефективність у забезпеченні доступності, якості та інноваційності медичних послуг. Дослідження охоплює як централізовані, так і децентралізовані форми управління, акцентуючи на поєднанні адміністративних і ринкових механізмів, які дозволяють підвищити адаптивність системи охорони здоров'я до зовнішніх змін. Розглянуто механізми реалізації партнерських моделей через форсайт-підходи, стратегічне планування, впровадження технологічних дорожніх карт, розвиток соціального капіталу та залучення приватних інвестицій у сферу медицини. Також досліджено роль системи контролю якості медичних послуг та методів оцінювання ефективності управлінських рішень, що стали особливо актуальними в умовах пандемії. Узагальнено переваги моделей, що базуються на мультиакторній взаємодії та стійких інституційних механізмах, здатних забезпечити не лише короткострокові покращення, а й довгострокову стабільність і стійкість галузі. Запропоновано типологізацію управлінських патернів, сформульовано практичні рекомендації щодо формування партнерських платформ на регіональному рівні, розвитку кадрового потенціалу та цифрової трансформації управління в медичному секторі. Отримані результати мають вагоме значення для подальшої розробки стратегій реформування охорони здоров'я в Україні, забезпечення прозорості процесів, ефективного використання ресурсів та зміцнення довіри населення до системи.

Ключові слова: управлінські патерни, охорона здоров'я, державно-приватне партнерство, децентралізація, соціальний капітал, стратегічне управління, контроль якості, форсайт, автономія закладів, медична інфраструктура.

MANAGEMENT PATTERNS IN THE HEALTHCARE SYSTEM: MODELS OF EFFECTIVE PARTNERSHIP

SHESTAKOVSKA Tetyana

Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

In the modern transformational environment of the Ukrainian healthcare system, there is a growing need to rethink approaches to the management of medical institutions and the effective use of resources in the context of decentralization, financial autonomy and social responsibility. The article provides an in-depth analysis of management patterns in the Ukrainian healthcare system, taking into account the challenges caused by public administration reform, economic decentralization, financial instability and the COVID-19 pandemic. Particular attention is paid to the concept of public-private partnership as a tool for integrating the interests of the state, business and community in the process of managing medical institutions and developing healthcare infrastructure. Based on the analysis of scientific works, statistical data and international experience, key management models have been identified that demonstrate high efficiency in ensuring the accessibility, quality and innovation of medical services. The study covers both centralized and decentralized forms of management, focusing on the combination of administrative and market mechanisms that allow increasing the adaptability of the healthcare system to external changes. The mechanisms for implementing partnership models through foresight approaches, strategic planning, implementation of technological roadmaps, development of social capital and attraction of private investments in the field of medicine are considered. The role of the system of quality control of medical services and methods of assessing the effectiveness of management decisions, which have become especially relevant in the context of the pandemic, are also examined. The advantages of models based on multi-actor interaction and stable institutional mechanisms that can ensure not only short-term improvements, but also long-term stability and sustainability of the industry are summarized. A typology of management patterns is proposed, practical recommendations are formulated for the formation of partnership platforms at the regional level, the development of human resources and the digital transformation of management in the medical sector. The results obtained are of great importance for the further development of strategies for reforming healthcare in Ukraine, ensuring transparency of processes, effective use of resources and strengthening public trust in the system.

Keywords: management patterns, healthcare, public-private partnership, decentralization, social capital, strategic management, quality control, foresight, institutional autonomy, medical infrastructure.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 27.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система охорони здоров'я України переживає тривалий період реформування, який супроводжується впровадженням нових механізмів управління, зокрема децентралізації повноважень, автономізації закладів охорони здоров'я, цифровізації процесів та розширенням можливостей державно-приватного партнерства. Проте, попри наявність нормативної бази та окремі успішні приклади реалізації реформ, залишається низка невирішених проблем, серед яких: недостатній рівень інтеграції приватного сектору в реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірний доступ до якісних медичних послуг у регіонах, низький рівень стратегічного управління та відсутність системного підходу до прогнозування розвитку галузі. Актуальність дослідження визначається необхідністю формування сучасних моделей управлінських рішень, які б поєднували ефективне планування, стратегічне бачення, контроль якості та участь різних стейкхолдерів у реалізації соціально значущих проєктів. Особливої ваги набуває формування ефективних партнерських механізмів між державою та приватним сектором, що мають потенціал не лише зменшити навантаження на бюджетну систему, а й активізувати інвестиції в медичну інфраструктуру, стимулювати інновації та сприяти підвищенню якості життя населення. Наукове завдання полягає у розробці та теоретичному обґрунтуванні управлінських патернів, які здатні забезпечити ефективність, сталість і прозорість у реалізації медичної політики. Практичне завдання – запропонувати типові моделі партнерства, які можуть бути адаптовані в різних регіонах України з урахуванням місцевих соціально-економічних умов, потенціалу громад та готовності приватного сектору до співпраці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління в системі охорони здоров'я, зокрема з урахуванням децентралізаційних процесів та нових економічних умов, активно розглядається у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значна увага приділяється питанням формування ефективних моделей державно-приватного партнерства (ДПП) як важливого інструменту підвищення ефективності управлінських рішень та залучення додаткових ресурсів у медичну сферу. У роботі Ковалю В. В., Котлубая В. О. та Арафтенія А. М. [1] підкреслюється роль ДПП у розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України. Авторі наголошують на важливості створення інституційних механізмів взаємодії між державою та бізнесом, зокрема у медичній сфері, де така кооперація може сприяти якості та доступності послуг. Звіт Світового банку [2] підтверджує зростання обсягів приватних інвестицій в інфраструктурні проєкти, у тому числі в охороні здоров'я, акцентуючи увагу на ролі приватного сектору у забезпеченні сталого розвитку галузі. Семчук І. В. та Кукель Г. С. [3] досліджують нові управлінські підходи до керування медичними закладами в умовах ринку, зокрема запровадження KPI, фінансову автономію та зміну мотиваційних механізмів, що дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів. Демчишин Я. і Монастирський Г. [4] звертають увагу на важливість запровадження систем контролю якості медичних послуг, особливо в період пандемії COVID-19, яка виявила численні управлінські вади та посилила запит на прозорість і відповідальність у сфері охорони здоров'я. Інноваційний підхід до стратегічного планування галузі представлений у дослідженні Рогачевського О. П. [5], який аналізує можливості застосування методології форсайту для розробки довгострокових сценаріїв розвитку національної медичної системи. Його висновки доповнюються напрацюваннями Gordon A. V. та співавторів [6], які узагальнюють півстолітній досвід застосування foresight-методології в корпоративному управлінні, що є релевантним і для стратегічного розвитку медичної сфери. Дослідження Ozcan S. та ін. [7] демонструє можливості застосування текстового майнінгу та технологічного роадмапінгу як інструментів прогнозування у суміжних галузях, досвід яких може бути адаптований до охорони здоров'я для визначення технологічних пріоритетів і стратегічних напрямів інвестицій. Таким чином, наукові джерела підкреслюють необхідність комплексного підходу до управління системою охорони здоров'я, що включає як стратегічне планування, так і партнерську взаємодію всіх зацікавлених сторін.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо розробленими залишаються типологія управлінських патернів у децентралізованій системі охорони здоров'я та механізми інтеграції стратегічного прогнозування в партнерські моделі управління. Також бракує системного аналізу інституційної довіри та соціального капіталу як базових елементів стійких державно-приватних партнерств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розробити та теоретично обґрунтувати ефективні управлінські патерни в системі охорони здоров'я України, з урахуванням можливостей державно-приватного партнерства, децентралізаційних процесів і стратегічного прогнозування, а також запропонувати практичні моделі партнерської взаємодії, спрямовані на підвищення якості, доступності та інноваційності медичних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування ефективних управлінських патернів у системі охорони здоров'я потребує глибокого теоретичного осмислення на перетині кількох дисциплін: публічного управління, інституціональної економіки, соціології, менеджменту та стратегічного прогнозування. Теоретичною основою дослідження виступає концепція децентралізації, яка передбачає передачу повноважень від центральної влади до органів місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управлінських рішень, наближення послуг до громадян та забезпечення гнучкості у використанні фінансових ресурсів. У межах цієї парадигми особливого значення набуває управлінська автономія медичних закладів, їх спроможність приймати самостійні рішення щодо організації процесів надання послуг, кадрової політики, фінансування та взаємодії з іншими стейкхолдерами [3].

Другим теоретичним підґрунтям є інституціональний підхід до розуміння державно-приватного партнерства, згідно з яким ДПП виступає формою кооперації між секторами, що базується на довірі, спільних цінностях та розподілі ризиків. У цьому контексті важливо враховувати соціальний капітал як ресурс взаємодії, який визначає здатність партнерів діяти спільно задля досягнення суспільно важливих цілей [1]. Такий підхід дозволяє розглядати ДПП не лише як механізм залучення інвестицій, а як інститут розвитку, що формує нові моделі соціальної взаємодії.

Ще одним важливим теоретичним блоком є концепції стратегічного управління та foresight-методології, які дають змогу моделювати майбутнє функціонування галузі, визначати пріоритетні напрями розвитку, виявляти потенційні загрози та проактивно формувати відповіді на виклики. У працях Рогачевського О. П. [5] та Gordon A. V. із співавторами [6] зазначено, що саме стратегічне бачення та здатність до передбачення є ключовими умовами для створення інноваційно спроможної, адаптивної системи охорони здоров'я. Функціонування таких моделей також потребує цифрових інструментів, зокрема технологічного роадмапінгу та аналітичних методів, які вже ефективно застосовуються в інших секторах [7].

Окреме місце в теоретичному обґрунтуванні посідає підхід до управління якістю в охороні здоров'я, який ґрунтується на стандартизації процесів, оцінці результативності, контролі якості послуг та впровадженні системи зворотного зв'язку з пацієнтами [4]. Це дозволяє не лише підвищити рівень задоволеності населення, але й забезпечити прозорість і підзвітність діяльності медичних установ.

Отже, теоретична база дослідження інтегрує принципи децентралізації, інституціональної взаємодії, стратегічного планування, управління якістю та соціальної відповідальності, що в сукупності створює основу для побудови стійких та інноваційних управлінських моделей у сфері охорони здоров'я.

Управлінські патерни в системі охорони здоров'я – це типові моделі, поведінкові шаблони та управлінські механізми, що визначають організацію, функціонування та розвиток медичних закладів і галузі в цілому. Вони формуються під впливом державної політики, інституційного середовища, соціально-економічних умов, рівня автономії суб'єктів управління, а також наявних ресурсів та рівня довіри між учасниками процесу. З переходом України до децентралізованої моделі управління та зростанням впливу ринкових механізмів спостерігається поява нових управлінських підходів, які поєднують елементи класичного бюрократичного адміністрування, корпоративного менеджменту, громадського залучення та партнерської взаємодії з приватним сектором.

Одним з ключових патернів, що склався в умовах децентралізації, є децентралізовано-делегований тип управління, який передбачає передачу повноважень з прийняття рішень від центральних органів до місцевих рад, виконавчих комітетів, а також адміністрацій медичних закладів. Такий підхід дозволяє більш гнучко враховувати потреби населення на місцях, оптимізувати витрати та підвищити підзвітність перед громадою. Проте його ефективність залежить від управлінського потенціалу на місцевому рівні, наявності професійних кадрів і рівня фінансової децентралізації.

Другим важливим патерном є ринковий підхід до управління закладами охорони здоров'я, що проявляється у запровадженні механізмів фінансової автономії, використанні систем KPI, ефективному управлінні персоналом, маркетингових стратегіях та конкуренції між медичними установами за пацієнтів і ресурси [3]. Такий підхід стимулює підвищення якості послуг, орієнтацію на потреби споживачів та пошук інноваційних рішень. Водночас він вимагає наявності управлінських компетенцій, чітких регламентів і прозорого механізму оцінки ефективності.

Особливого значення набуває патерн контролю якості, що активізувався в умовах пандемії COVID-19 і пов'язаний з необхідністю забезпечення стандартів лікування, моніторингу результатів, аудиту процесів та впровадження клінічних протоколів. Як показують дослідження [4], в умовах кризи саме ефективна система контролю якості дозволила зменшити смертність, забезпечити кращу організацію ліжкофонду та мобілізацію персоналу.

Ще один важливий патерн – стратегічне управління на основі foresight-підходів, що передбачає розробку довгострокових сценаріїв розвитку галузі, ідентифікацію майбутніх викликів і технологічних трендів, використання аналітики, цифрових інструментів і роадмапінгу [5], [6], [7]. Цей підхід дозволяє формувати гнучкі, інноваційно орієнтовані стратегії розвитку охорони здоров'я, які враховують динамічність зовнішнього середовища.

Нарешті, патерн партнерського управління, який базується на принципах державно-приватного партнерства, передбачає координацію дій держави, приватного сектору, громадськості та міжнародних організацій у сфері охорони здоров'я. Він охоплює спільне фінансування інфраструктурних проєктів, управління медичними закладами, забезпечення обладнанням і персоналом, створення спільних платформ для обміну даними та впровадження інновацій [1], [2].

Таким чином, сучасна система управління охороною здоров'я в Україні демонструє гібридність патернів, що поєднують бюрократичні, ринкові, стратегічні та партнерські елементи. Їх успішне функціонування залежить від здатності адаптуватися до змін, розвивати управлінську культуру, залучати всі зацікавлені сторони до прийняття рішень та підтримувати баланс між ефективністю, прозорістю і соціальною справедливістю.

У системі охорони здоров'я ефективні моделі партнерства між державним та приватним секторами є не лише інструментом залучення фінансування, а й механізмом забезпечення стійкого розвитку медичних послуг, адаптації до змін, впровадження інновацій та підвищення якості обслуговування пацієнтів. В умовах реформування медичної галузі в Україні та децентралізації управлінських функцій, постає необхідність формування моделей партнерства, які враховують особливості регіонального розвитку, специфіку медичних закладів, рівень соціального капіталу та готовність учасників до взаємодії.

Першою з найбільш перспективних моделей є централізовано-делегована модель із опорою на соціальний капітал. У цій моделі ініціатива щодо реалізації проєктів державно-приватного партнерства виходить від органів місцевого самоврядування або державних структур, але основні операційні функції, управління ресурсами та реалізація конкретних рішень передаються партнерам – приватним медичним компаніям, благодійним організаціям або міжнародним донорам. Ця модель ґрунтується на високому рівні довіри між сторонами, а також передбачає створення спільних робочих груп, координаційних рад або міжсекторальних платформ, що дозволяє враховувати інтереси всіх учасників процесу та забезпечує прозорість у прийнятті рішень [1], [2].

Друга модель – ринкова автономія медичних закладів із зовнішнім контролем якості – передбачає, що державні або комунальні медичні установи функціонують на основі фінансової та організаційної самостійності, що дозволяє їм оперативніше приймати управлінські рішення, залучати інвестиції, оптимізувати кадрову політику та впроваджувати інновації. При цьому важливим запобіжником є обов'язковий зовнішній аудит якості, який проводиться незалежними структурами або регуляторними органами, що гарантує дотримання стандартів медичної допомоги, пацієнт-орієнтованість і прозорість використання бюджетних коштів [3], [4].

Третьою моделлю виступає стратегічне партнерство з використанням foresight-інструментів та технологічного роадмапінгу. У цьому випадку співпраця між державними структурами, приватним бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями будується навколо спільного бачення майбутнього розвитку охорони здоров'я. Формується дорожня карта розвитку, яка визначає стратегічні пріоритети (напр., цифровізація, телемедицина, профілактична медицина, кадрове оновлення), часові горизонти реалізації, джерела фінансування та ключових виконавців. Така модель дозволяє планувати інвестиції з урахуванням прогнозованих змін у демографії, технологіях та ринку праці, а також мінімізувати ризики, пов'язані з короткостроковими змінами політичного курсу чи економічної ситуації [5], [6], [7].

Особливої уваги заслуговує також інтегрована модель на рівні територіальних громад, де основними суб'єктами партнерства виступають органи місцевого самоврядування, приватні медичні практики, соціально відповідальні підприємства та громадські організації. У межах такої моделі реалізуються проєкти з будівництва або реконструкції амбулаторій, організації мобільних медичних бригад, фінансування програм вакцинації або медичного страхування певних категорій населення. Важливою перевагою цієї моделі є її адаптивність до місцевих умов, залучення локальних ресурсів та підвищення відповідальності громад за результати проєктів.

Таким чином, сучасні моделі ефективного партнерства в системі охорони здоров'я мають бути багатокомпонентними, стратегічно орієнтованими та побудованими на засадах прозорості, довіри й взаємовигоди. Їх успішне впровадження вимагає наявності нормативно-правової підтримки, інституційної спроможності учасників, фінансових гарантій, а також активного залучення громадськості до формування та контролю партнерських ініціатив. Саме такий підхід дозволить трансформувати українську систему охорони здоров'я в стійку, ефективну й соціально орієнтовану (табл. 1).

У ході проведеного дослідження було здійснено емпіричний аналіз реалізації моделей державно-приватного партнерства в охороні здоров'я різних регіонів України, а також оцінено вплив впровадження управлінських патернів на доступність, якість та інноваційність медичних услуг. Особлива увага приділялася результатам децентралізаційних ініціатив, експериментальних проєктів автономізації закладів та застосування інструментів стратегічного планування.

Аналіз даних самоврядування, органів статистики та закладів охорони здоров'я (наприклад, Вінницької, Чернівецької, Львівської областей) показав: впровадження централізовано-делегованих моделей з опорою на соціальний капітал дозволило скоротити час реагування на локальні виклики (пандемії, збільшення пацієнтопотоку) на 15–20 %. Це стало можливим завдяки швидкому прийняттю рішень,

мобілізації місцевих ресурсів і використанню стенд-ап комітетів для координації дій між владою, громадою та лікарями.

Таблиця 1

Основні моделі ефективного партнерства в охороні здоров'я

Назва моделі	Ключові характеристики	Учасники	Очікувані результати
1. Централізовано-делегована модель із соціальним капіталом	Делегування повноважень від держави до місцевих органів, активна участь громади, координація через спільні платформи	Місцева влада, громадськість, приватні медичні заклади	Підвищення адаптивності, довіри, ефективності рішень
2. Ринкова автономія із зовнішнім аудитом якості	Фінансова та управлінська самостійність медзакладів, КРІ, публічний контроль через незалежні аудити	Медичні установи, регуляторні органи, страхові компанії	Підвищення якості послуг, прозорість, ефективне використання ресурсів
3. Стратегічне партнерство з foresight і роадмапінгом	Створення довгострокових стратегічних планів розвитку (технологічні дорожні карти), аналітика, прогнозування	Держава, приватний сектор, НДІ, аналітичні центри	Інноваційність, прогнозованість, узгодженість стратегічних напрямів
4. Інтегрована модель на рівні територіальних громад (ОТГ)	Спільна реалізація локальних проєктів, залучення локального бізнесу, благодійників і НУО, розвиток мобільної медицини, інфраструктурних рішень	ОМС, медичні практики, бізнес, НУО	Підвищення доступності меддопомоги, мобілізація місцевих ресурсів, зміцнення громад

Джерело: систематизовано автором

У регіонах, де були впроваджені механізми ринкової автономії закладів із обов'язковим зовнішнім аудитом, спостерігалось зростання рівня задоволеності пацієнтів на 18–25 %, а черги до лікарів скоротилися на 10–15 %, що зумовлено застосуванням КРІ, а також прозорим використанням коштів. Крім цього, фінансова автономність сприяла залученню додаткових інвестицій у покращення матеріально-технічної бази, що стало сигналом для приватного сектору щодо готовності інвестувати у модернізацію закладів.

Використання foresight-підходів і роадмапінгу у стратегічному партнерстві дозволило сформулювати інвестиційні дорожні карти на 5–7 років із деталізацією розвитку напрямків: телемедицини, цифрових сервісів, програм профілактики хронічних хвороб. Наприклад, побудова віддалених пунктів телемедицини у громадах із малим населенням дало можливість на 30 % підвищити доступ до спеціалізованої медичної допомоги.

Результати емпіричного аналізу підтверджують, що поєднання управлінських патернів — децентралізаційного, ринкового, контрольного, стратегічного і партнерського — дозволяє створити більш адаптивну та ефективну систему охорони здоров'я. Проте для реалізації цього потенціалу необхідна комплексна підтримка на рівні держави: Нормативно-правова база має бути доповнена чіткими правилами реалізації ДПП у сфері охорони здоров'я, які гарантують прозорість контрастування, відповідальність сторін та спрощення процедур участі для регіональних гравців. Кадрова підготовка та управлінська спроможність місцевих адміністрацій та медзакладів потребує підвищення через освітні програми, стажування та обмін досвідом із провідними практиками. Фінансова підтримка та інструменти антикризового реагування, такі як гарантійні фонди або часткова субсидія від держави, можуть сприяти залученню приватного сектору в початкових фазах проєктів.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що сучасна система охорони здоров'я України потребує комплексної трансформації управлінських моделей з урахуванням принципів децентралізації, ринкової автономії, контролю якості, стратегічного прогнозування та партнерської взаємодії. Аналіз управлінських патернів показав, що найбільш ефективними є ті, які забезпечують баланс між централізованим керівництвом і локальною ініціативою, між публічною відповідальністю та приватною гнучкістю. Державно-приватне партнерство виступає в цьому контексті не лише як механізм залучення фінансування, а як інститут розвитку, що формує довіру, соціальний капітал та довгострокову спроможність системи реагувати на виклики.

Встановлено, що успішна реалізація партнерських моделей у сфері охорони здоров'я значною мірою залежить від чіткої нормативно-правової бази, ефективного стратегічного планування, готовності учасників до інновацій та системного підходу до контролю якості. Запропоновані моделі — централізовано-делегована з використанням соціального капіталу, ринкова автономія із зовнішнім аудитом, стратегічне foresight-партнерство — демонструють практичну ефективність і можуть бути масштабовані в умовах української децентралізованої системи.

Емпіричний аналіз підтверджує, що застосування зазначених підходів сприяє підвищенню доступності та якості медичних послуг, залученню інвестицій, скороченню адміністративних бар'єрів, активізації місцевих ресурсів та зростанню задоволеності населення. Разом з тим дослідження виявило низку

викликів, які потребують подальшого осмислення: зокрема, питання інституційної спроможності громад, кадрової підготовки, цифрової трансформації управління та побудови ефективних механізмів моніторингу результатів партнерства.

У перспективі необхідними є подальші міждисциплінарні розвідки, зосереджені на адаптації моделей foresight-планування до умов українського медичного сектору, розробці регіональних кластерів партнерства, оцінці впливу цифрових інструментів на якість управлінських рішень та моделюванні ефективних стратегій взаємодії між державою, бізнесом і громадою. Також доцільним є створення типових сценаріїв розвитку партнерських ініціатив у різних соціально-економічних контекстах.

Загалом, отримані результати можуть слугувати основою для формування нової управлінської парадигми в охороні здоров'я України, орієнтованої на довіру, ефективність, прозорість та соціальну відповідальність.

Література

1. Коваль В. В., Котлубай В. О., Арафтеній А. М. Державно-приватне партнерство як інститут розвитку соціального капіталу в умовах децентралізації економіки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1(106). С. 24-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_1_6
2. Private Participation in Infrastructure (PPI). 2020 Half Year Report. Washington, DC: World Bank, 2020. 31 p. URL: https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_Half-Year_Update.pdf
3. Семчук І. В., Кукель Г. С. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/90.pdf.
4. Демчишин Я., Монастирський Г. Контроль якості в закладах охорони здоров'я України у період пандемії COVID-19. SCIENTIA. 2021. № 1. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8892>.
5. Рогачевський О. П. Застосування методології форсайту у стратегічному розвитку національної галузі охорони здоров'я. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. Т. 25. Вип. 6 (85). С. 75–79.
6. Gordon A. V., Ramic M., Rohrbeck R., Spaniol M.J. 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. Technological Forecasting and Social Change. 2020. 154. 119966. URL : <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>
7. Ozcan S., Homayounfard A., Simms C., Wasim J. Technology roadmapping using text mining: A foresight study for the retail industry. IEEE Transactions on Engineering Management. 2022. № 69(1). P. 228–244.

References

1. Koval, V. V., Kotlubay, V. O., & Araftehiy, A. M. (2019). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instytut rozvytku sotsial'noho kapitalu v umovakh detsentralizatsiyi ekonomiky Ukrainy [Public-private partnership as an institution of social capital development in the conditions of decentralization of Ukraine's economy]. Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship, 106(1), 24-30. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_1_6 [in Ukrainian].
2. Private Participation in Infrastructure (PPI). 2020 Half Year Report (2020). Washington, DC: World Bank. Retrieved from https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_Half-Year_Update.pdf
3. Semchuk, I. V. & Kukel, H. S. (2020). Vprovadzhennia novykh pidkhodiv do upravlinnia zakladamy okhorony zdorov'ia v umovakh rynku [Introduction of new approaches to the management of health care facilities in market conditions], Efektyvna ekonomika – Effective Economics, 5, Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/90.pdf [in Ukrainian].
4. Demchyshyn, Ya. & Monastyrskyi, H. (2021). Kontrol' yakosti v zakladyakh okhorony zdorov'ia ukrainy u period pandemii COVID-19 [Quality control in health care facilities of Ukraine during the COVID-19 pandemic], SCIENTIA, 1. Retrieved from <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/8892> [in Ukrainian]
5. Rohachevskyi, O. P. (2020). Zastosuvannia metodolohii forsaitu u stratehichnomu rozvytku natsionalnoi haluzi okhorony zdorov'ia [Application of foresight methodology in the strategic development of the national health sector], Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova – Bulletin of ONU named after Mechnikova, 25, Vyp. 6 (85), 75-79 [in Ukrainian].
6. Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R. & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. Technological Forecasting and Social Change, 154, 119966. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966> [in English].
16. Ozcan, S., Homayounfard, A., Simms, C. & Wasim, J. (2022). Technology roadmapping using text mining: A foresight study for the retail industry. IEEE Transactions on Engineering Management, 69(1), 228–244. [in English].

УДК 338.48

JEL classification: L82, L86, O33, M15, Z11

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(39))

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ТА МЕРЕЖЕВІ РЕСУРСИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

ЖОСАН Ганна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та ІТ

Херсонський державний аграрно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>e-mail: ennzhosan@gmail.com**ЯНКОВОЙ Роман**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

Закладу Вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

<https://orcid.org/0000-0001-5307-0991>

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти трансформації бізнес-моделей індустрії розваг під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів. Проаналізовано сучасні виклики цифрової економіки, а також ключові тенденції, що формують нову парадигму споживання та створення розважального контенту. Визначено типологію цифрових платформ (стримінгових, соціальних, ігрових), їхню роль у зміні логіки монетизації та дистрибуції, а також значення мережевих ефектів для формування стійких конкурентних переваг. Запропоновано аналітичні підходи до оцінки створення доданої цінності у цифрових екосистемах. Представлено кейс-стаді з міжнародної та української практики (Netflix, YouTube, Megogo, Steam, TikTok), що демонструють приклади успішної адаптації бізнес-моделей до умов цифрового середовища. Висновки статті підкреслюють необхідність перегляду стратегічних підходів до управління підприємствами індустрії розваг в умовах стрімкого технологічного прогресу та зміни споживчої поведінки.

Ключові слова: цифрові платформи, мережеві ресурси, індустрія розваг, бізнес-модель, цифрова трансформація, стримінг, мережевий ефект, додана цінність, діджиталізація, цифрова екосистема.

DIGITAL PLATFORMS AND NETWORK RESOURCES IN THE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN THE ENTERTAINMENT INDUSTRY

ZHOSAN Hanna

Kherson State Agrarian and Economic University

YANKOVOI Roman

International Scientific and Technical University named after academician Yury Bugai

The article explores both theoretical foundations and practical manifestations of the transformation of business models in the entertainment industry under the profound influence of digital platforms and networked resources. In the context of the evolving digital economy, the research investigates emerging challenges faced by content producers, distributors, and consumers, highlighting the accelerating pace of change in technological environments and user preferences. It delves into the dynamics of how digital ecosystems are reshaping the logic of value creation, monetization, and market competition.

The study introduces a structured typology of digital platforms—streaming (e.g., Netflix, Megogo), social (e.g., YouTube, TikTok), and gaming (e.g., Steam)—each representing distinct yet overlapping functions within the broader entertainment landscape. The role of these platforms in redefining traditional distribution channels, personalizing content delivery, and facilitating real-time user engagement is critically assessed. The importance of network effects, platform scalability, and data-driven decision-making are emphasized as core components of sustainable digital business strategies.

Additionally, the article proposes analytical approaches to evaluate the mechanisms of value generation within digital ecosystems, incorporating concepts such as platform orchestration, user co-creation, and hybrid revenue models. Case studies from both global and Ukrainian markets are examined to demonstrate how entertainment companies successfully adapt to platform-based environments. These cases offer valuable insights into strategic flexibility, innovation capacity, and audience-centered content strategies.

The conclusions underscore the imperative to reconsider conventional approaches to strategic management, innovation, and digital transformation within the entertainment industry. In a period marked by rapid technological advancement and changing consumption behaviors, the development of adaptive, platform-oriented business models becomes a critical success factor for sustained competitiveness.

Keywords: digital platforms, networked resources, entertainment industry, business model, digital transformation, streaming, network effect, added value, digitalization, digital ecosystem.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 07.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової економіки індустрія розваг зазнає глибоких структурних змін, зумовлених технологічним прогресом, зміною споживчих переваг, зростанням обсягів цифрового

контенту та посиленням конкуренції між глобальними платформами. Розважальний сектор, який ще донедавна спирався на лінійні бізнес-моделі, сьогодні змушений адаптуватися до нової реальності, що формується під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів. Водночас відбувається не просто модернізація інструментів або каналів дистрибуції, а трансформація самих основ бізнес-логіки, де головною цінністю стає не продукт, а взаємодія, персоналізований досвід користувача та швидкість реагування на зміну попиту.

Класичні моделі виробництва і розповсюдження розважального контенту більше не забезпечують конкурентоспроможність компаній, оскільки не здатні задовольнити потреби сучасного цифрового споживача, який очікує миттєвого доступу до контенту, можливості взаємодії, гнучких форматів монетизації та алгоритмічної персоналізації. У відповідь на ці виклики формується нова платформацентрична парадигма, в якій ключовими активами виступають аналітика даних, мережевий ефект, цифрова інфраструктура та екосистемне мислення.

Разом з тим, незважаючи на активне проникнення цифрових платформ у сферу розваг, питання їх впливу на трансформацію бізнес-моделей залишається недостатньо дослідженим. Особливо актуальним є розгляд цієї проблематики в контексті поєднання міжнародного досвіду з національними реаліями, а також аналіз специфіки функціонування платформ у межах локальних ринків із урахуванням економічних, культурних і регуляторних чинників. Виникає потреба у системному дослідженні типології цифрових платформ, механізмів створення доданої цінності в мережевому середовищі, а також у формулюванні стратегічних підходів до моделювання ефективних, адаптивних та інноваційних бізнес-моделей в індустрії розваг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Останні роки позначені зростанням наукового інтересу до вивчення впливу цифрових платформ на функціонування галузей, зокрема індустрії розваг, яка в умовах цифровізації зазнає трансформації як на рівні бізнес-моделей, так і в структурі ринкових взаємодій. У роботах Лазебник Ю. О. (2021) проаналізовано тенденції розвитку індустрії дозвілля в Україні та світі, зосереджено увагу на інституціональних змінах та впливі цифрових технологій, що дозволяє сформувати уявлення про загальні рамки еволюції галузі.

У дослідженні Азаряна О. М. і Мартинова І. Ю. (2013) розглядається міжнародний досвід прогнозування розвитку сфери розваг, що дає змогу адаптувати зарубіжні підходи до українських реалій. Водночас Гнідіна В. (2017) фіксує особливості та тенденції національного ринку розваг, зазначаючи залежність трансформаційних процесів від економічної динаміки та цифрового впровадження.

Роботи Касич А. О. та Харьковської Ж. В. (2016) зосереджені на управлінні конкурентними перевагами підприємств, що є важливим для аналізу впливу цифрових платформ на переформатування стратегічних орієнтирів бізнесу. Стратегічний вимір трансформації також розкрито у публікаціях Готя О. Я. та Бондаренка С. М. (2017), де розглядається вплив стратегії підприємства на його конкурентоспроможність у цифровому середовищі.

Теоретичні засади підвищення якості продукту як ключового елемента цифрової вартості проаналізовано у дослідженні Бондаренка С. М. та Леуса А. Ю. (2017), яке дозволяє екстраполювати управлінські підходи на цифровий контент і сервіси. Додатково важливою є публікація міжнародного колективу авторів Garafonova et al. (2025), яка надає системний аналіз процесів цифровізації в умовах глобальних змін, зокрема в контексті цифрової трансформації управлінських практик і взаємодії із споживачем.

Таким чином, наявна наукова література створює надійну основу для подальшого вивчення цифрових платформ як рушії інноваційної перебудови бізнес-моделей у сфері розваг. Проте існує потреба в глибшому аналізі типології платформ, механізмів генерації доданої вартості через мережеві ефекти та адаптації цих підходів до українського ринку з урахуванням його регуляторних, технологічних і поведінкових особливостей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне теоретико-методологічне обґрунтування трансформаційних процесів у бізнес-моделях індустрії розваг під впливом цифрових платформ і мережевих ресурсів, а також виявлення ключових типів платформ, механізмів створення доданої цінності та особливостей функціонування інноваційних цифрових екосистем. У межах поставленої мети передбачено аналіз сучасних викликів і трендів, систематизацію платформ за функціональним призначенням, дослідження мережевих ефектів і розробку аналітичних підходів до оцінки ефективності нових бізнес-моделей, що базуються на цифровій взаємодії, алгоритмічній персоналізації та екосистемному підході.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Індустрія розваг, яка протягом десятиліть функціонувала на засадах традиційних, лінійно орієнтованих моделей бізнесу, сьогодні вступає в етап докорінної перебудови, спричиненої впливом цифрових технологій. Трансформація бізнес-моделей у цій галузі є не просто модернізацією окремих

елементів комерційної діяльності, а комплексною зміною всієї логіки створення, доставки та монетизації цінності. В центрі цієї трансформації перебуває перехід до платформенної економіки, яка відкриває принципово нові можливості для взаємодії між виробниками контенту, користувачами, рекламодавцями та технологічними посередниками.

Сутність бізнес-моделі в цифровому середовищі визначається не лише способом генерації прибутку, а й архітектурою створення та обміну цінністю. На відміну від класичного розуміння бізнес-моделі як ланцюга поставок, що передбачає рух цінності від виробника до кінцевого споживача, цифрові платформи формують дво- або багатосторонні ринки, де взаємодія учасників генерує мережеві ефекти. Саме ці ефекти виступають джерелом доданої вартості, яка формується не стільки через продукцію як таку, скільки через обсяг і глибину залучення користувачів до процесів створення, обговорення та розповсюдження контенту.

Теоретичною основою трансформації є також концепція спільного створення цінності (value co-creation), згідно з якою користувачі не є пасивними споживачами, а виступають як активні учасники інноваційного процесу. Вони створюють контент, впливають на його поширення, формують соціальний капітал платформи через комунікацію, взаємні оцінки та рекомендації. Таким чином, суб'єктом бізнес-моделі стає не компанія, а вся спільнота, згуртована навколо цифрової екосистеми.

Трансформація бізнес-моделей у галузі розваг також передбачає переосмислення понять вартості, досвіду споживання та часової структури контенту. Умова глобальної доступності, миттєвої доставки, персоналізації та адаптивності контенту до потреб користувача створює передумови для появи нових бізнес-стратегій, які поєднують економічні, поведінкові та технологічні компоненти. У такій системі головною одиницею виміру успішності стає не продаж продукту як такого, а рівень залучення користувача, тривалість його присутності в екосистемі та інтенсивність взаємодії з іншими суб'єктами.

Зміни, що відбуваються під впливом цифрової трансформації, потребують концептуального осмислення як у сфері економічної теорії, так і в галузі стратегічного управління. Вони формують нову парадигму функціонування індустрії розваг, в якій платформа стає не лише технологічним інструментом, а й базовим організаційним принципом економічної діяльності. Такий підхід вимагає переосмислення як методології аналізу, так і практичних моделей ведення бізнесу, орієнтованих на створення сталих конкурентних переваг у цифровому середовищі.

У сучасних умовах цифрова трансформація суттєво змінює структуру, механізми функціонування та джерела створення цінності в індустрії розваг. Вона спричиняє еволюцію традиційних бізнес-моделей, які базувалися переважно на фізичному розповсюдженні продукту, трансформуючи їх у цифрові моделі, де основну роль відіграють мережеві ресурси, цифрові платформи та алгоритмічні механізми взаємодії з кінцевим споживачем.

Цифрові платформи, такі як Netflix, YouTube, Spotify, Twitch, TikTok, а також вітчизняні рішення на кшталт Megogo або Sweet.tv, створили принципово нові моделі споживання контенту: від купівлі окремого продукту до підписки на універсальний доступ (subscription-based model), freemium-моделі та моделей на основі доходу від реклами (ad-based model). Кожна з них має свій специфічний вплив на структуру доходів, витрат, управлінських рішень та стратегій монетизації.

Мережеві ресурси (як-от хмарні сервіси, блокчейн, CDN-мережі, інтегровані рекламні платформи) забезпечують високу масштабованість, глобальне охоплення аудиторії та мінімізацію транзакційних витрат. Наявність цифрової інфраструктури дає змогу розважальним компаніям не лише збільшувати кількість користувачів, а й аналізувати їхню поведінку в реальному часі, адаптуючи контент до індивідуальних уподобань (персоналізація на основі Big Data та AI).

Одним з ключових трендів є перехід від B2C-моделей до C2C (customer-to-customer) та P2P (peer-to-peer) комунікації в межах платформ. Наприклад, TikTok і YouTube створили середовище, де користувач одночасно є як споживачем, так і творцем контенту. Це сприяє виникненню нової економіки — економіки творців (creator economy), в якій традиційна роль продюсера втрачає монопольний статус.

У межах трансформації бізнес-моделей фіксується перехід від вертикально інтегрованих структур до екосистемного мислення, що передбачає активне використання партнерств, API-інтеграцій, спільних платформ і відкритого доступу до ресурсів. Такі підходи дають змогу індустрії розваг забезпечити гнучкість, адаптивність і швидкість реагування на зміну споживчих очікувань.

Зміни також стосуються каналів дистрибуції. Традиційні кінотеатри, концертні майданчики й медіагрупи стикаються з конкуренцією з боку digital-first компаній. Модель "прямий доступ до споживача" (direct-to-consumer, D2C) змінила динаміку взаємодії з аудиторією. Наприклад, Disney створив власну стрімінгову платформу Disney+, що стало прикладом стратегічного переформатування контентного бізнесу.

Особливої уваги заслуговує використання цифрових платформ як джерела нової цінності. Аналітика користувацьких даних, автоматизована рекомендація, інтерактивні формати (віртуальна та доповнена реальність, гейміфікація) — усе це розширює горизонти комунікації між бізнесом і клієнтом. Саме інтерфейс взаємодії та мережева інтеграція стають важливішими за сам контент у створенні унікального користувацького досвіду.

Загалом, цифрові платформи та мережеві ресурси сприяють формуванню гібридних бізнес-моделей, що поєднують елементи платформеного мислення, краудсорсингу, автоматизованого аналізу даних,

партнерських зв'язків та динамічного контентного оновлення. Індустрія розваг, що спирається на такі підходи, демонструє зростаючу стійкість, гнучкість і здатність до інновацій.

Сучасна індустрія розваг трансформується під впливом цифровізації, глобалізації ринку, динамічних змін у споживчій поведінці та зростаючого попиту на інтерактивні формати. Пандемія COVID-19 лише прискорила процеси цифрового переходу, суттєво зменшивши роль офлайн-каналів споживання розваг та зміцнивши позиції стримінгових, геймерських та соціально-медійних платформ.

До основних викликів трансформації можна віднести:

- зміщення уваги споживача з продукту на платформу;
- зміну структури витрат та доходів компаній (від володіння контентом до ліцензування та агрегування);
- переосмислення ролі інституційних продюсерів у часи економіки творців;
- зростання конкуренції за увагу користувача в умовах фрагментованого інформаційного простору.

Відповіддю на ці виклики стає впровадження нових цифрових бізнес-моделей, побудованих на основі мережеских ресурсів, платформеного підходу, гнучких систем монетизації та активної взаємодії зі спільнотами користувачів.

Цифрові платформи слугують ядром нової організації бізнес-процесів у сфері розваг. Вони створюють середовище, де контент продукується, розповсюджується, монетизується та персоналізується в реальному часі. Роль мережеских ресурсів полягає у забезпеченні технологічної інфраструктури, аналітики, масштабованості та інтеграції з різними екосистемами.

Мережескі ресурси, як-от хмарні обчислення, API-інтеграції, аналітичні сервіси, механізми штучного інтелекту, стають основою адаптивної інфраструктури розважального бізнесу, що забезпечує не лише автоматизацію, але й інноваційність, гнучкість та стратегічну стійкість.

Таблиця 1.

Класифікація сучасних бізнес-моделей в індустрії розваг

Тип моделі	Коротка характеристика	Приклади платформ	Канал монетизації
Підписна модель	Користувач сплачує фіксовану плату за доступ до контенту протягом періоду	Netflix, Spotify, Disney+	Щомісячна/річна підписка
Рекламна модель	Безкоштовний доступ, що фінансується рекламодавцями	YouTube, TikTok, Facebook	Продаж рекламного простору
Freemium-модель	Базовий доступ безкоштовний, додатковий — за оплату	Twitch, Patreon, Telegram Premium	Продаж преміум-функцій
Pay-per-view	Оплата за одиницю контенту або подію	Apple TV, Vimeo On Demand	Розова транзакція
Платформна (екосистемна)	Інтеграція декількох типів учасників (авторів, глядачів, рекламодавців)	YouTube, OnlyFans, TikTok	Комісії, реклама, підписки
Гейміфікована/інтерактивна	Використання ігрових механік, реального часу, інтерактивних рішень	Roblox, Fortnite, Steam	Внутрішні покупки, підписки, івенти
Краудфандингова модель	Спільне фінансування створення контенту аудиторією	Kickstarter, Patreon, Gamefound	Добровільні внески

Складено автором на основі літературного аналізу та емпіричних кейсів

Сучасна індустрія розваг функціонує в умовах радикальної турбулентності, викликаній як глобальними соціально-економічними трансформаціями, так і стрімким розвитком цифрових технологій. Основним вектором змін виступає зсув від традиційного споживання розваг у фізичному чи телерадіоформаті до гнучких цифрових сервісів, які поєднують у собі елементи інтерактивності, персоналізації та мобільності. Зростаюча конкуренція між технологічними платформами, зміна поведінкових моделей споживачів, посилення залежності від аналітики великих даних, а також потреба в утриманні уваги користувача в умовах контентного перенасичення — все це формує нову реальність для підприємств, що діють у секторі розваг.

Один із ключових викликів сучасності полягає в ерозії традиційних каналів дистрибуції. Споживачі дедалі частіше обирають контент за моделлю "on-demand", що нівелює потребу у розкладі трансляцій та фізичному доступі до медіапродукції. У відповідь на це, компанії змушені адаптуватися до логіки негайного задоволення запиту та масштабувати інфраструктуру відповідно до пікових навантажень користувачів. Це потребує не лише технологічної гнучкості, але й стратегічного переосмислення цільових аудиторій та каналів комунікації.

Іншим викликом стає зміна характеру контенту. За умов підвищеного інформаційного шуму та скорочення тривалості концентрації уваги, контент повинен бути коротким, візуально насиченим і здатним швидко викликати емоційну реакцію. Відтак, виникає тренд на домінування короткоформатного відео, інтерактивних серіалів, віртуальної та доповненої реальності, а також гейміфікованих форм розваг. Водночас відбувається розмивання меж між споживачем і творцем контенту, що породжує унікальний феномен цифрового креаторства, зростання якого підтримують соціальні мережі, стримінгові сервіси та краудфандингові моделі фінансування.

Особливе значення має інтеграція персоналізованих алгоритмів, які дозволяють платформам не лише підвищити ефективність залучення користувача, а й формувати передбачувані поведінкові сценарії. Рекомендаційні системи, побудовані на основі машинного навчання та аналізу великих даних, перетворюють кожен контакт користувача з платформою на джерело цінної інформації, що використовується для покращення сервісу, оптимізації рекламних кампаній та стратегічного планування контенту.

Додатковим викликом постає етична й правова невизначеність, що супроводжує глобалізацію цифрових розваг. З одного боку, поширення контенту в цифровому форматі дозволяє миттєво охоплювати мільйонні аудиторії, однак, з іншого — породжує питання захисту авторських прав, інформаційної безпеки, регулювання штучного інтелекту в креативних індустріях та захисту персональних даних.

Цифрові платформи та мережеві ресурси виступають фундаментальними драйверами структурної перебудови індустрії розваг, спричиняючи не лише зміну окремих інструментів ведення бізнесу, а й докорінне переосмислення самої логіки функціонування галузі. Їхня роль полягає у створенні інтегрованих багатофункціональних середовищ, у яких процеси виробництва, дистрибуції, споживання та монетизації контенту відбуваються одночасно, у взаємозв'язку та безперервній взаємодії всіх зацікавлених сторін.

Цифрова платформа в контексті розважальної індустрії — це не лише технологічна інфраструктура для розповсюдження контенту, але й простір соціальної взаємодії, генерації даних, алгоритмічного аналізу поведінки користувачів, і навіть формування культурних трендів. Вона виконує роль цифрового посередника, який координує інтереси творців контенту, рекламодавців, дистриб'юторів і кінцевих споживачів, одночасно акумулюючи величезні обсяги даних, що є джерелом стратегічних переваг. Саме доступ до поведінкових і демографічних даних дозволяє платформам здійснювати надточне таргетування, адаптувати контент до індивідуальних переваг користувачів і, як наслідок, підвищувати рівень залученості аудиторії.

Завдяки цифровим платформам відбувається зміщення центру ваги з виробника до користувача. У класичній моделі контент створювався централізовано і передавався через суворо ієрархізовані канали до аудиторії. У цифровій екосистемі користувач сам обирає, коли і як споживати контент, а також може брати участь у його створенні, оцінюванні, поширенні, рецензуванні чи модифікації. Унаслідок цього формується новий тип економічного обміну, де головною цінністю виступає не лише сам контент, а й ступінь активності користувача у взаємодії з ним.

Мережеві ресурси, які охоплюють хмарні сервіси, розподілені системи зберігання, інструменти краудсорсингу та краудфандингу, забезпечують гнучкість, масштабованість і оперативність функціонування бізнес-моделей у цифровому середовищі. Вони дозволяють платформам діяти глобально без необхідності фізичної присутності на всіх ринках, розгортати нові сервіси практично миттєво, а також підтримувати безперерйну інтеграцію із зовнішніми сервісами — платіжними системами, рекламними мережами, аналітичними платформами тощо.

Особливої актуальності набуває поняття платформеної екосистеми, яка являє собою комплекс взаємозалежних інструментів, інтерфейсів, сервісів і спільнот, що функціонують на основі загальних протоколів взаємодії. У межах такої екосистеми можлива одночасна реалізація декількох бізнес-моделей: підписки, трансакційної моделі, freemium, платного доступу до преміум-контенту, вбудованої реклами та гейміфікованих механік. Це відкриває можливість глибокої диференціації пропозиції та гнучкого позиціонування на ринку.

У контексті трансформації індустрії розваг важливим аналітичним інструментом стає класифікація цифрових платформ відповідно до їх функціонального призначення. Такий підхід дозволяє не лише впорядкувати різноманіття існуючих сервісів, але й окреслити стратегічні вектори їх розвитку та взаємозв'язок із поведінковими моделями споживачів. Сутність даної типології полягає у виокремленні домінуючих функцій, які платформи виконують у межах розважальної екосистеми, зокрема — функцій виробництва контенту, його курирування, персоналізованої доставки, монетизації та соціальної взаємодії.

Найбільш усталеними на сучасному етапі розвитку є чотири основні типи платформ: контентні, ігрові, соціальні та креаторські. Контентні платформи зосереджуються на забезпеченні доступу до аудіовізуальних продуктів (серіали, фільми, музика) через механізми підписки, оренди або прямого продажу. Ігрові платформи об'єднують функції розповсюдження, спільного проходження, спілкування та колекціонування, а також виступають як маркетплейси та соціальні простори одночасно. Соціальні медіа формують комунікативні хаби, в яких користувачі створюють і споживають короткий контент, спрямований на емоційний резонанс та вірусне поширення. Креаторські платформи, своєю чергою, забезпечують технічну й організаційну підтримку незалежним творцям контенту, дозволяючи їм монетизувати свою творчість у форматі підписок, донатів або ексклюзивного доступу.

Ці типи не є взаємовиключними, адже багато платформ поєднують у собі риси декількох категорій, утворюючи гібридні моделі. Проте саме функціональна спеціалізація визначає їхню ринкову нішу, стратегічні пріоритети та поведінку в умовах конкуренції.

Ця типологія дозволяє виокремити системні риси розвитку кожного з типів платформ і слугує підґрунтям для подальшого аналізу їх взаємодії, масштабування та впливу на ринок цифрових розваг загалом.

Емпіричне осмислення трансформації бізнес-моделей у сфері цифрових розваг набуває повноти лише за умови порівняльного аналізу реальних кейсів провідних міжнародних та українських платформ. Такі

приклади дають змогу виявити спільні закономірності адаптації до цифрового середовища, а також специфічні особливості, зумовлені локальним контекстом, інституційними обмеженнями чи культурними відмінностями.

Таблиця 2.

Типологія цифрових платформ у сфері розваг за функціональним призначенням

Тип платформи	Основне функціональне призначення	Приклади	Характерні ознаки функціонування
Контентні	Дистрибуція аудіо- та відеоконтенту	Netflix, Megogo, Spotify	Підписка, ліцензії, персоналізовані добірки
Ігрові	Поширення, запуск та монетизація комп'ютерних ігор	Steam, Epic Games Store, Twitch	Мультиплеєрність, доповнення, стримінг, продаж у грі
Соціальні медіа	Створення та поширення короткого UGC-контенту	TikTok, YouTube, Instagram	Вірусність, інтерактив, алгоритмічні рекомендації
Креаторські	Підтримка незалежних творців контенту	Patreon, OnlyFans, Substack	Донати, підписки, ексклюзивний доступ до матеріалів

Джерело: сформовано автором на основі аналізу функціональних моделей платформ (2025)

Одним із найяскравіших прикладів глобальної платформи, яка радикально трансформувала модель дистрибуції контенту, є Netflix. Вийшовши за межі формату оренди DVD-дисків, компанія побудувала платформену модель, засновану на підписці, машинному навчанні для персоналізації контенту та виробництві власного продукту. Ця стратегія дозволила Netflix не лише змінити динаміку перегляду фільмів (поява феномену "binge-watching"), а й вплинути на структуру глобального телепростору, підважуючи позиції традиційного телебачення.

Іншим прикладом успішної платформеної моделі є YouTube, який об'єднав функції відеохостингу, соціальної мережі, маркетингової платформи та середовища монетизації контенту. Особливість бізнес-моделі YouTube полягає у симбіозі автоматизованих алгоритмів ранжування, партнерської програми для креаторів і активного залучення рекламодавців. Це забезпечує стійкий мережевий ефект і динамічну самоорганізацію контенту на основі користувацької активності.

Унікальну модель демонструє TikTok, який, на відміну від YouTube, зосереджується на короткому, вірусному відеоконтенті, орієнтованому на молодіжну аудиторію. Бізнес-модель TikTok синтезує алгоритмічну персоналізацію, гейміфіковані механіки взаємодії, інтеграцію з музичною індустрією та рекламні формати нового покоління, зокрема нативну та інтерактивну рекламу. Його успіх демонструє здатність платформ впливати не лише на спосіб споживання контенту, а й на саму природу культурного виробництва.

Українські приклади, хоча й менш масштабні, засвідчують здатність до інституційної адаптації і впровадження інноваційних моделей. Платформа Megogo є одним із провідних OTT-сервісів в Україні, який поєднує класичний відеоархів із інтерактивними функціями телебачення, орієнтованими на користувача. Її бізнес-модель передбачає гібридну монетизацію — одночасно через підписки, рекламні пакети та інтегровані партнерські послуги. Водночас платформа активно працює з локалізованим контентом, що є конкурентною перевагою в умовах зростаючого попиту на національні продукти.

У сфері цифрових розваг з ігровим ухилом прикладом глибокої екосистемності є Steam, який трансформувався із цифрового магазину ігор у повноцінну соціальну мережу геймерів з елементами комунікації, спільного створення контенту (workshop), внутрішньої економіки (marketplace) та програм лояльності.

Таблиця 3.

Порівняльна характеристика цифрових платформ у сфері розваг

Платформа	Тип платформи	Бізнес-модель	Основне джерело доходу	Географія функціонування	Особливість
Netflix	Контентна	Підписка	Щомісячна оплата	Глобальна	Власне виробництво контенту, big data-аналітика
YouTube	Соціальна медіа	Реклама, преміум-доступ	Рекламодавці, підписки	Глобальна	Контент користувачів, партнерська програма
TikTok	Соціальна медіа	Відеореклама, донати	Реклама, монетизація креаторів	Глобальна	Короткі відео, високий мережевий ефект
Megogo	Гібридна OTT	Freemium, підписка	Реклама, підписка, B2B	Україна, Східна Європа	Телебачення + VOD, локальний контент
Steam	Ігрова платформа	Продаж, комісії	Прямі продажі, мікротранзакції	Глобальна	Соціальні функції, модифікації, ігрова економіка

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих аналітичних звітів (2023–2025)

Порівняльний аналіз демонструє, що, попри різницю у масштабах та ресурсах, українські платформи орієнтуються на адаптацію найкращих світових практик із урахуванням локальної специфіки. Це відкриває перед ними перспективи експансії в умовах регіональної конкуренції та зростаючої цифрової інтеграції ринку розваг.

Однією з ключових теоретичних і практичних передумов успішності цифрових платформ у сфері розваг є ефект масштабу, породжений явищем мережевої взаємодії. Мережевий ефект (network effect) у своєму первинному визначенні означає зростання цінності продукту чи сервісу для кожного окремого користувача зі збільшенням загальної кількості користувачів. У цифровому середовищі цей ефект набуває системної форми і перетворюється на самопідтримувану динаміку зростання платформи. У випадку індустрії розваг йдеться не лише про кількісне розширення аудиторії, але й про якісне посилення рівня взаємодії між користувачами, творцями контенту, платформою та рекламодавцями.

Мережеві ефекти у цифрових розвагах можна поділити на прямі й непрямі. Прямі проявляються у вигляді позитивної зворотної реакції: чим більше користувачів — тим вища ймовірність створення нового контенту, обговорення, вірусного поширення. Непрямі ж ефекти полягають у розширенні функціональних можливостей платформи — наприклад, приєднання нових сервісів, запуск партнерських продуктів, підвищення якості рекомендаційних алгоритмів через збільшення обсягу даних.

Ці ефекти створюють основу для генерації доданої вартості не лише у фінансовому, а й у соціальному вимірі. Платформи здобувають доступ до колективного інтелекту користувачів, який дозволяє вдосконалювати продукт у реальному часі, виявляти тренди, оптимізувати монетизацію та створювати контент, який максимально відповідає очікуванням аудиторії. У результаті відбувається перехід від статичної логіки "контент як товар" до динамічної парадигми "взаємодія як цінність", де головною валютою є не лише перегляд, а й лайк, шер, коментар, підписка, донат, участь у стримі чи колаборації.

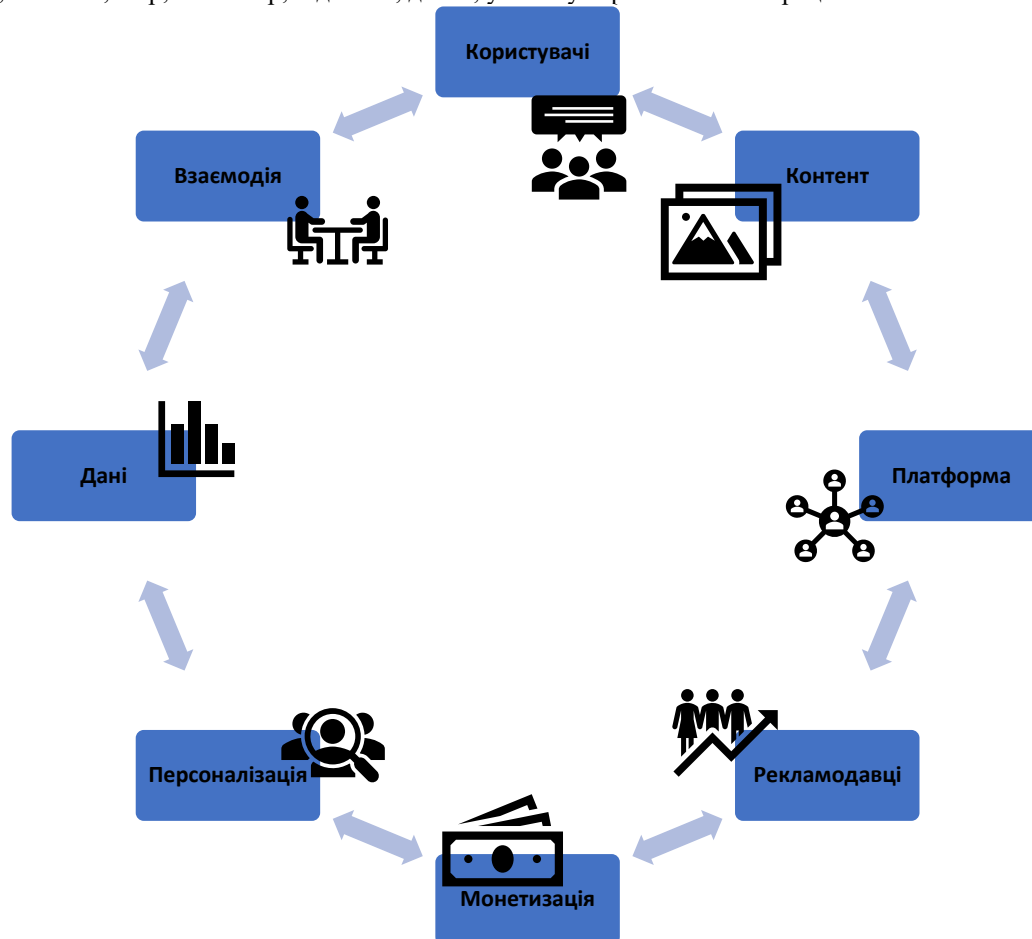


Рис. 1. Формування мережевого ефекту у платформенній моделі цифрових розваг (сформовано автором)

Для кількісного уявлення цього ефекту пропонується така авторська формула доданої цінності цифрової платформи у сфері розваг:

$$DC = (U \times V) + M + D$$

де:

- DC — інтегральна додана цінність,

- U — кількість активних користувачів,
- V — середня цінність взаємодії одного користувача (у грошовому або поведінковому еквіваленті),
- M — обсяг доходів від монетизації (реклама, підписки, преміум-сервіси),
- D — вартість даних, отриманих і використаних для алгоритмізації персоналізації.

Таким чином, мережевий ефект є не лише індикатором успішного масштабування цифрової платформи, а й чинником ендогенного зростання її цінності. У сучасних умовах саме здатність до продукування та перетворення взаємодії у капіталізований актив визначає життєздатність бізнес-моделі у сфері цифрових розваг.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило ґрунтовно проаналізувати трансформаційні процеси в індустрії розваг, спричинені поширенням цифрових платформ і мережевих ресурсів, що кардинально змінюють характер бізнес-моделей у цій галузі. Встановлено, що цифрова трансформація не лише модифікує традиційні ланцюги створення та дистрибуції контенту, а й формує нову парадигму взаємодії між акторами ринку — користувачами, творцями, платформами, рекламодавцями та аналітичними сервісами.

На основі узагальнення теоретичних підходів і аналізу реальних кейсів провідних міжнародних та українських платформ доведено, що бізнес-моделі цифрових розваг поступово еволюціонують у напрямі гібридизації, інтеграції, автоматизації та персоналізації. Такі моделі засновані на принципах мережевої взаємодії, багатосторонньої цінності, економіки креаторів та використання алгоритмічного управління попиту. Особливу роль у цій трансформації відіграє здатність платформ акумулювати великі обсяги користувацьких даних, що стають основою аналітики, прогнозування та адаптивного формування контенту.

Типологізація цифрових платформ за функціональним призначенням дозволила виокремити чотири основні групи — контентні, ігрові, соціальні медіа та креаторські, кожна з яких виконує специфічні функції у цифровій екосистемі розваг. Аналіз моделей таких платформ, як Netflix, YouTube, TikTok, Steam, Megogo, підтвердив, що їхня конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності масштабувати мережевий ефект і трансформувати взаємодію в капіталізовану додану вартість.

Мережеві ресурси, включно з хмарними обчисленнями, API-інтеграціями, системами штучного інтелекту та інструментами краудсорсингу, слугують критично важливою технологічною основою для розвитку адаптивних, інноваційних і стійких бізнес-моделей у сфері розваг. У результаті формується нова архітектура цифрової економіки, де платформи виступають не лише інструментами комерційного обміну, а й центрами створення культурного, соціального та поведінкового капіталу.

Таким чином, цифрові платформи та мережеві ресурси не лише трансформують структуру розважального бізнесу, а й переосмислюють саму природу цінності в епоху цифрової гіперконкуренції. Успішність таких трансформацій значною мірою визначатиметься здатністю платформ підтримувати інноваційність, відкритість до співпраці та етичну відповідальність у формуванні глобального цифрового середовища.

Література

1. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
2. Миколук О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки // Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142-146.
3. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. Вип. 35.
4. Смоляр Л. Г. Цифрова трансформація та розвиток інноваційних бізнес-моделей // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 140-141.
5. Паляниця В. Розвиток підприємництва: інноваційні стратегії та цифрова трансформація // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 328, № 2. С. 219-225.
6. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості // Економічний простір. 2024. № 191. С. 211-216.
7. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment // Social and labour relations: theory and practice. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 33-54.
8. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / Д. Г. Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. — Київ : КНЕУ, 2011. — 704 с.
9. Столярчук, Я. (2007). Соціальна поляризація українського суспільства у контексті глобальних тенденцій. Культура народів Причорномор'я, 103, 50–54.

10. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія : у 2 т. Т. 1 / Д. Г. Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. – Київ : КНЕУ, 2006. – 816 с.
11. Цифрова економіка: Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на людський капітал та формування компетентностей майбутнього : монографія / Л. Л. Антонюк [та ін.] ; за ред. Л. Антонюк, Д. Льницького, А. Севастюк. – Київ : КНЕУ, 2021. – 337 с.
12. Garafonova, Olga; Dvornyk, Oleksii; Sharov, Volodymyr; Zhosan, Hanna, Yankovoi, Roman; Lomachynska, Iryna Digitization Process in a Changing Global Environment TEM JournalOpen AccessVolume 14, Issue 1, Pages 251 - 265 2025. DOI: 10.18421/TEM141-23. https://www.temjournal.com/content/141/TEMJournalFebruary2025_251_265.html
13. Жосан, Г., & Гарафонов, О. (2025). Мережеві платформи та партнерства як драйвери розвитку індустрії розваг. Modeling the development of the economic systems, (2), 168–174. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-19>
14. Kindler A., Siegel D., Paulsen J. H. Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf>

References

1. Pankratova, O. (2021). Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu [Digitalization as a modern trend in management development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
2. Mykoliuk, O. A., & Bobrovnyk, V. M. (2021). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management under conditions of economy digitalization]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (4), 142–146.
3. Shevchuk, Ya. V., & Kataieva, S. B. (2022). Investytsiinyi menedzhment v umovakh tsyvrovoi transformatsii ta innovatsii [Investment management in the context of digital transformation and innovations]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (35).
4. Smoliar, L. H. (2023). Tsyfrova transformatsiia ta rozvytok innovatsiinykh biznes-modelei [Digital transformation and the development of innovative business models]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*, 140–141.
5. Palianytsia, V. (2024). Rozvytok pidpriemnytstva: innovatsiini stratehii ta tsyfrova transformatsiia [Entrepreneurship development: innovative strategies and digital transformation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 328(2), 219–225.
6. Yevtushenko, N. M., & Stetsenko, D. I. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh viiny v Ukraini: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital business transformation in wartime Ukraine: challenges and opportunities]. *Ekonomichnyi prostir*, (191), 211–216.
7. Kolot, A., & Herasymenko, O. (2020). Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(1), 33–54.
8. Lukianenko, D. H., & Poruchnyk, A. M. (Eds.). (2011). *Resursy ta modeli hlobalnoho ekonomichnoho rozvytku: Monohrafiia* [Resources and models of global economic development: Monograph]. Kyiv: KNEU.
9. Stoliarchuk, Ya. (2007). Sotsialna polaryzatsiia ukraïnskoho suspilstva u konteksti hlobalnykh tendentsii [Social polarization of Ukrainian society in the context of global trends]. *Kultura narodov Prychernomoria*, (103), 50–54.
10. Lukianenko, D. H., & Poruchnyk, A. M. (Eds.). (2006). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku: Monohrafiia: U 2 t. T.1* [Management of international competitiveness in the context of global economic development: Monograph: In 2 vols. Vol.1]. Kyiv: KNEU.
11. Antonyuk, L. L., Ilnytskyi, D., & Sevastiuk, A. (Eds.). (2021). *Tsyfrova ekonomika: Vplyv informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologii na liudskyi kapital ta formuvannia kompetentnosti maibutnoho: Monohrafiia* [Digital economy: The impact of ICT on human capital and the formation of future competencies: Monograph]. Kyiv: KNEU.
12. Garafonova, O., Dvornyk, O., Sharov, V., Zhosan, H., Yankovoi, R., & Lomachynska, I. (2025). Digitization process in a changing global environment. *TEM Journal*, 14(1), 251–265. <https://doi.org/10.18421/TEM141-23>
13. Zhosan, H., & Garafonova, O. (2025). Merezhevi platformy ta partnerstva yak draivery rozvytku industrii rozvah [Network platforms and partnerships as drivers of the entertainment industry development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 168–174. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-19>
14. Kindler, A., Siegel, D., & Paulsen, J. H. (n.d.). *Developing digital ecosystems that drive industry alignment and new business opportunities*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/legal/Deloitte-Digital-Ecosystems.pdf>

УДК 339.138:658

JEL classification: M31, M15, O31, L26

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(40))

ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-МАРКЕТИНГУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

ГІЛЬ Борис

Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0009-0004-6975-5409>e-mail: boris.gill.44@gmail.com

У статті розкривається актуальність формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції. Вказано, що традиційні моделі маркетингу втрачають ефективність, а підприємства потребують нових підходів, що інтегрують цифрові інструменти, інновації та адаптивне управління. Визначено наукову проблему — відсутність єдиних теоретичних основ для побудови ефективних інноваційних стратегій бізнес-маркетингу, що ускладнює стратегічну адаптацію до змін ринку.

Здійснено аналіз актуальних досліджень українських та зарубіжних учених щодо інновацій, стратегічного управління, маркетингових стратегій і підприємницької діяльності, що дало змогу сформувати понятійно-категоріальну базу для дослідження. Розкрито зміст основних термінів: «інновація», «стратегія», «бізнес-маркетинг», «інноваційна стратегія» тощо. Особлива увага приділена визначенню інноваційної стратегії як управлінського інструмента, що забезпечує координацію інновацій у межах стратегічного розвитку підприємства.

Автором обґрунтовано, що бізнес-маркетинг в умовах цифровізації є складною системою ринкової взаємодії, в якій інновації стають не лише інструментом залучення клієнтів, а й засобом формування нових конкурентних переваг. Встановлено, що ефективна інноваційна стратегія має міждисциплінарний характер і потребує інтеграції цифрових технологій, маркетингової аналітики, підприємницького мислення та стратегічного управління. У підсумку запропоновано авторське визначення процесу формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу та представлено логіко-змістову модель ключових категорій дослідження.

Ключові слова: інновація, стратегія, інноваційна стратегія, бізнес, маркетинг, бізнес-маркетинг, інноваційні стратегії бізнес-маркетингу.

THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF INNOVATIVE BUSINESS MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS ENTITIES

HIL Boris

Educational and Scientific Institute «Ukrainian Engineering Pedagogics Academy»

V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-6975-5409>e-mail: boris.gill.44@gmail.com

The article highlights the relevance of forming innovative business marketing strategies in the context of digital transformation and increasing market competition. It is noted that traditional marketing models are losing effectiveness, while businesses require new approaches integrating digital tools, innovation, and adaptive management. The scientific problem is identified as the lack of unified theoretical foundations for developing effective innovative business marketing strategies, which complicates strategic adaptation to market changes. The study analyzes recent research by Ukrainian and international scholars in the fields of innovation, strategic management, marketing strategies, and entrepreneurship, which allowed for the formation of a conceptual and categorical basis for the research. The content of key terms such as "innovation," "strategy," "business marketing," and "innovative strategy" is clarified. Special attention is given to the definition of an innovative strategy as a managerial tool that ensures the coordination of innovations within the framework of an enterprise's strategic development.

The author substantiates that business marketing in the digital era represents a complex system of market interaction, where innovations function not only as tools for attracting clients but also as means of creating new competitive advantages. It is established that an effective innovative strategy has an interdisciplinary nature and requires the integration of digital technologies, marketing analytics, entrepreneurial thinking, and strategic management. As a result, the author proposes an original definition of the process of forming innovative business marketing strategies and presents a logical-structural model of the key research categories.

Keywords: innovation, strategy, innovation strategy, business, marketing, business marketing, innovative business marketing strategies.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 17.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Прискорення глобальної цифровізації економічних процесів та посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках пришвидшують занепад традиційних підходів до просування товарів і послуг. Ці процеси

вимагають пошуку інноваційних стратегій бізнес-маркетингу, що базуються на інтеграції актуальних цифрових інструментів та адаптивних механізмів взаємодії з ринком. Оскільки інноваційні стратегії передбачають створення нових підходів до залучення та утримання клієнтів, що базуються на сучасних тенденціях розвитку цифрового середовища, дослідження теоретичних засад їх формування є важливим як для розвитку маркетингової науки, так і для практики управління підприємницької діяльності. Визначення теоретичних аспектів інноваційних стратегій бізнес-маркетингу є необхідним для розробки ефективних моделей просування, здатних забезпечити стійкий розвиток суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та посилено конкуренції.

Попри активний розвиток цифрового середовища та зростання кількості доступних маркетингових інструментів, суб'єкти господарювання стикаються з труднощами у формуванні ефективних інноваційних стратегій бізнес-маркетингу. Відсутність єдиних теоретичних підходів до інтеграції сучасних цифрових форматів комунікації, недостатня адаптивність традиційних маркетингових моделей до нових умов та швидкі зміни споживацьких запитів створюють розрив між можливостями ринку і реальними результатами діяльності підприємств. Наявна проблема полягає в недостатньому науковому обґрунтуванні процесів розробки інноваційних маркетингових стратегій, які б дозволяли підприємствам забезпечити стійку конкурентоспроможність і гнучко реагувати на динамічні зміни ринкового середовища. Тому актуальним є дослідження теоретичних аспектів формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу, що базуються на інтеграції сучасних цифрових підходів до залучення та утримання клієнтів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання здійснено як українськими, так і зарубіжними науковцями. Теоретичні засади інноваційного розвитку розкрито у працях Ілляшенка С., Перерви П., Меховича С., Погорєлової М., Яловеги І., Гринько Т. та Карюка В., які досліджують сутність, типологію та чинники інновацій у господарській діяльності. Проблематика стратегії розвитку підприємств висвітлюється у наукових працях Бутка М.П., Дітковської М.Ю., Задорожної С.М., Кукушкіна О.М., Ломоносова Д., які розглядають стратегічне управління як механізм адаптації до змінного ринкового середовища. До кола дослідників, що аналізують інноваційну стратегію як складову загальної стратегії підприємства та інструмент забезпечення конкурентоспроможності, належать Шкуренко О. та Чорна Т., Буняк Н.М., Лук'янчук О., Ткачук Т., Золевська М.І., Мельник Ю.М. Питання, пов'язані з бізнесом як організаційною формою підприємницької діяльності та середовищем реалізації маркетингових стратегій, досліджувались у працях Васюти В., Ткаченка А., Разна М., Шведа В.В., Омельченка О.В., Тарана О.А. та Калаченкової К.О. Теоретичні й практичні підходи до маркетингу як соціально-економічного процесу управління цінністю та взаємодією із ринком висвітлені у роботах Кобернюка С.О., Палиги Є.М., Гірянга О.М., Лазановського П.П. Сукупність досліджень вищезазначених авторів створює наукове підґрунтя для комплексного аналізу теоретичних аспектів формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу, який і становить предмет цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних засад формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та зростаючої конкуренції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації є важливим напрямом сучасної теорії та практики управління підприємницькою діяльністю. Інноваційні стратегії забезпечують адаптивність підприємств до швидкоплинних змін ринкового середовища, сприяють залученню нових клієнтів та зміцненню конкурентних позицій на національному й глобальному ринках. Саме інноваційність маркетингових підходів виступає ключовим чинником, що визначає стійкість і довгостроковий розвиток суб'єктів господарювання в умовах посиленої конкуренції та динамічного розвитку цифрових технологій.

При переході до сталого розвитку суспільства є ряд особливостей, завдяки яким вітчизняні підприємства відіграють провідну роль у переході до нової цивілізаційної моделі розвитку. Наразі важливо подолати системні кризи та знайти відносно стабільний та безпечний стан, з якого можна буде розпочати перехід на шлях сталого інноваційного та безпечного розвитку. [46]

Розглянута проблематика обумовлює необхідність теоретичного обґрунтування поняттєво-категоріального апарату дослідження, що передбачає детальне вивчення базових категорій: «інновація», «стратегія», «інноваційна стратегія», «бізнес», «маркетинг» та «бізнес-маркетинг». Розкриття сутності кожного з понять дозволить глибше усвідомити механізми формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу та створити підґрунтя для розробки ефективних моделей їх реалізації.

Термін «інноваційна стратегія» є поєднанням понять «інновація» та «стратегія». Вітчизняні та зарубіжні науковці по-різному трактують поняття «інновація», що свідчить про його багатогранність і

відмінності в змістовному підході. У цьому дослідженні здійснено узагальнення та аналіз економічної сутності терміна «інновація», результати чого подано в табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз трактування поняття «інновація»

Автор та джерело	Визначення
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
Ілляшенко С. [2]	кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект
Погорелова М. [3]	цілеспрямована трансформація будь-якої виробничо-господарської, соціально-економічної або організаційно-економічної системи з характером вірогідності розвитку, дозволяючи змінити її кількісні і якісні параметри щодо прийнятих в світі критеріїв
Шумпетер Й. [4]	впровадження «нової комбінації факторів виробництва», що порушує рівновагу економічної системи та слугує рушієм економічного розвитку.
Яловега І., Зуб С. [5]	новація, яка в результаті нововведення у деяку людську діяльність стала її традиційною дією (діяльністю).
Гринько, Т., Гвінішвілі, Т., & Тімар, В. [6]	процес впровадження наукових розробок, нових технологій, методів та інструментарію в управлінні, організації праці та виробництва, застосування нових продуктів
Карюк В. [7]	прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного характеру

Проаналізувавши наведені трактування, можна сформулювати узагальнене визначення поняття «інновація» – результат цілеспрямованого процесу створення, вдосконалення та впровадження проривних технологій, які є в основі генерування нових або значно покращених продуктів, послуг чи організаційно-економічних рішень, що змінюють якісні й кількісні параметри суб'єктів і об'єктів соціально-економічних систем з метою підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та завоювання нових ринків.

Наступним базовим поняттям дослідження є стратегія. Історично це поняття виникло у військовій сфері та поступово трансформувалося в бізнес-контекст, тому в науковій літературі існує багато підходів до його трактування. Узагальнені визначення поняття «стратегія» представлені в табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз трактування поняття «стратегія»

Автор та джерело	Визначення
Ч. Сунь-Цзи [8]	це не досягнення мети у прямий спосіб, коли ти маєш план і мету, а збирання плодів ситуацій, з якими стикаєшся по дорозі, коли навіть заплутуєш і змінюєш ситуацію так, що через найменші непомітні зміни і рухи ситуація схиляється у бажаному напрямку
Карл фон Клаузевіц [9]	вчення про використання боїв для досягнення цілей війни
І. Ансофф [10]	набір правил для прийняття рішень, якими керується організація у своїй повсякденній діяльності
Б. Карлоф [10]	узагальнююча модель дій, що необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
Кайлюк Є., Андреева В., Гриненко В. [11]	довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.
Бутко М. [12]	цілеспрямована послідовність зміни пропозиції продукції (продукту, послуги, технології тощо) з визначенням вимог до якості, витрат ресурсів та цінності щодо споживання
Кукушкін О. [13]	набір правил для прийняття рішень; дії, модель дій, програма дій; детальний всебічний комплексний план; комплекс прийнятих рішень; система установок і заходів; довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації; набір напрямків діяльності; функціональний засіб; координуючий фактор; система довгострокових цілей
Ломоносов Д. [14]	послідовність дій, спрямованих на досягнення наперед визначених довгострокових цілей та вирішення поточних завдань, що постають у процесі їх здобуття під впливом зовнішнього середовища, з використанням при цьому існуючих можливостей

На основі різних авторських підходів до формування поняття «стратегія» сформовано авторське поняття, що стратегія – довгостроковий, гнучкий та адаптивний план дій суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення цілей за рахунок раціонального використання ресурсів, координації на ефективну діяльність та адаптації до перманентних змін зовнішнього середовища в умовах конкуренції, невизначеності та нових викликів цифровізації (рис. 1).

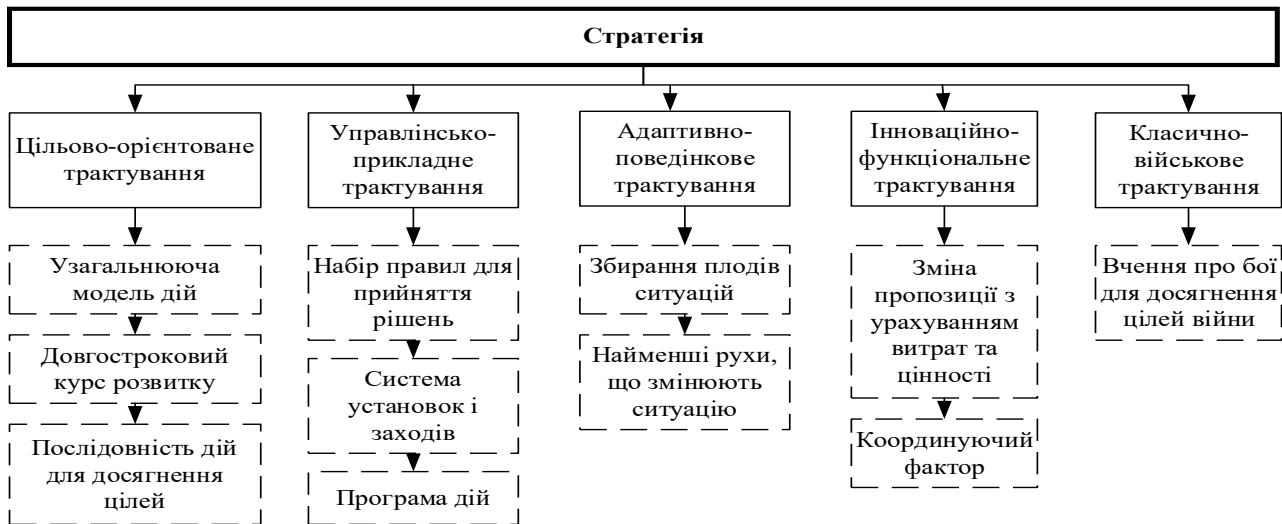


Рис. 1. Типологія трактувань поняття «стратегія»

Будь-яка стратегія суб'єктів господарювання в сучасних умовах не може бути ефективною без інноваційного аспекту. Саме тому в роботі досліджено взаємозв'язок понять «інновація» та «стратегія», які є основою поняття «інноваційна стратегія», результати чого наведено на рис. 2.

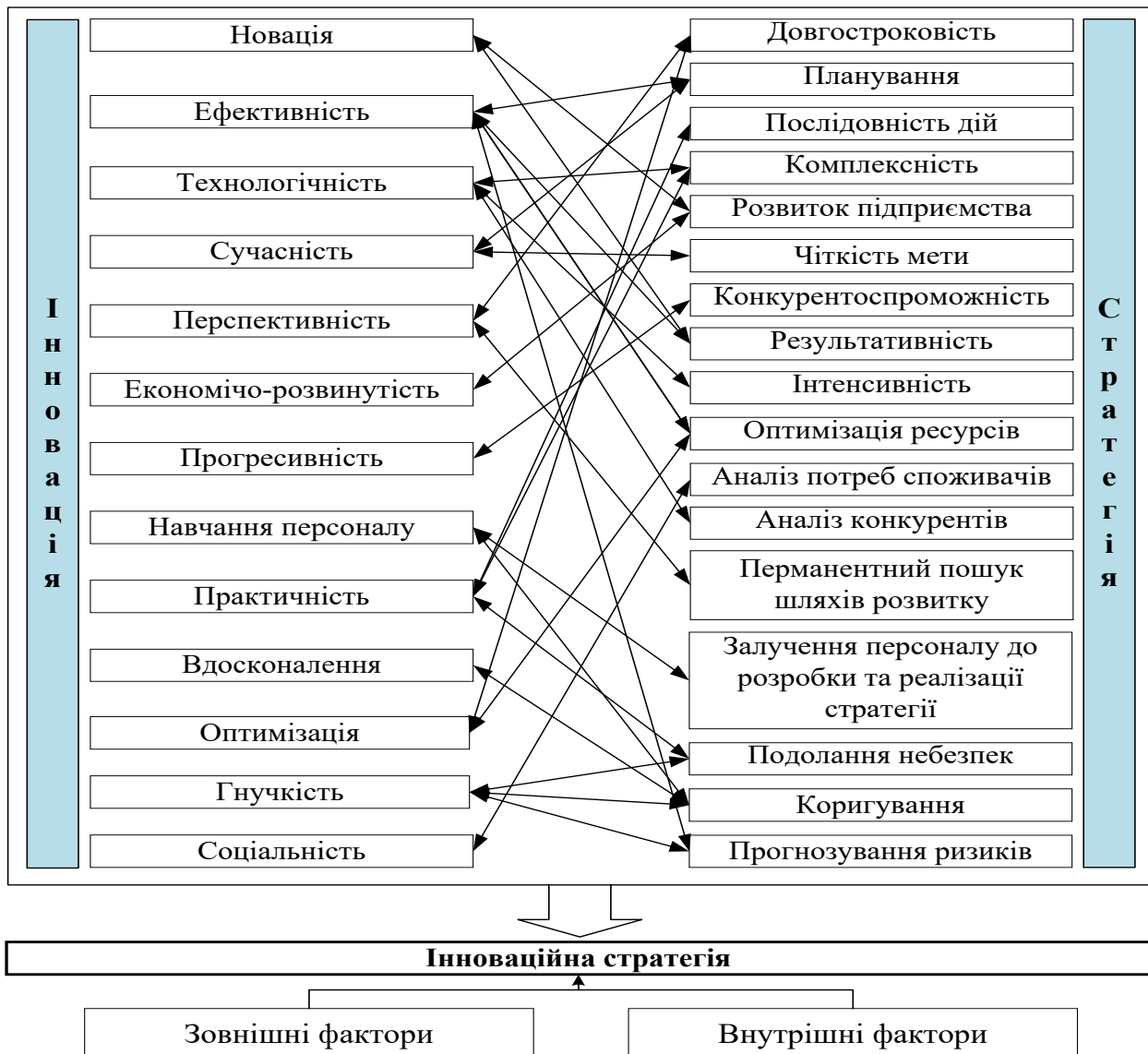


Рис. 2 Взаємозв'язок характеристик понять «інновація» та «стратегія» у формуванні інноваційної стратегії

Поняття «інноваційна стратегія» є багатограним, що підтверджується розбіжними поглядами на його трактуваннями від різних авторів, що наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз трактування поняття «інноваційна стратегія»

Автор та джерело	Визначення
Шкуренко, О., Чорна, Т. [15]	довгостроковий перспективний план розвитку, що складається з сукупності заходів щодо переходу на нову модель функціонування
Буняк Н. [16]	комплекс заходів щодо забезпечення ефективної реалізації інноваційних процесів у контексті гарантування стратегічного розвитку підприємства шляхом оптимального використання наявного інноваційного потенціалу та врахування перманентного впливу чинників зовнішнього середовища
Лук'янчук О., Ткачук Т. [17]	сукупність дій і методів ведення інноваційної діяльності, що забезпечує конкурентні переваги за рахунок розробки і впровадження інновацій у діяльність підприємства, а також як зовнішньо так і внутрішньо, на основі постійного пошуку нових методів та засобів задоволення потреб та підвищення ефективності господарювання
Золевська М. [18]	система планових дій, що спрямовані на успішне виконання місії підприємства та досягнення його довгострокових цілей і дають змогу забезпечити високу ефективність здійснення підприємством різних видів інновацій шляхом створення сприятливих умов його зовнішнього та внутрішнього середовища або вигідного пристосування до реальних їх умов, базуючись на ефективному акумулюванні, поділі і використанні ресурсів підприємства та оптимізації всіх інших процесів, пов'язаних із його діяльністю.
Мельник Ю. [19]	цілеспрямований процес розробки і реалізації управлінських рішень, спрямованих на створення і розвиток продуктивних і технологічних інновацій, принципи якого формуються загальною стратегією бізнесу підприємства

За результатами дослідження надано авторське визначення поняттю «інноваційна стратегія» – комплекс дій суб'єкта господарювання, орієнтований на створення, впровадження та розвиток проривних технологічних, продуктових або організаційно-економічних рішень з використанням сучасних цифрових інструментів, що забезпечує стратегічну конкурентоспроможність, ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища та сталий розвиток в умовах трансформації.

Для розуміння сутності бізнесу як середовища реалізації маркетингових стратегій проаналізовано трактування поняття «бізнес». Результати аналізу наведено у табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз трактування поняття «бізнес»

Автор та джерело	Визначення
М.Кравчук. [20]	інтелектуальна діяльність енергійної та ініціативної людини або об'єднань громадян, які повністю або частково володіють будь-якими матеріальними цінностями і використовують їх для організації бізнесу та управління ним»
Д. Сікора [21]	підприємницька діяльність з купівлі та продажу, що дає прибуток
Васюта В., Ткаченко А., Разно М. [22]	багатогранне поняття, яке поєднує в собі цілий світ своєрідних відносин: з одного боку, – виступає організаційною формою ведення будь-якої господарської діяльності, з іншого, – є формою прояву економічних відносин як всередині фірми, так і зовні
Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. [23]	ширше поняття, ніж підприємництво, яке охоплює відносини між усіма учасниками ринкової економіки, включаючи споживачів, найманих працівників та державні структури
Калаченкова К. [24]	ініціативна, на власний ризик, економічна діяльність усіх учасників ринкової економіки з метою отримання прибутку

Таким чином, надано авторське визначення поняття «бізнес» – це багатогранна ініціативна форма соціально-економічної діяльності суб'єктів господарювання в межах законодавчого поля, направлена на систематичне отримання прибутку через перманентне впровадження інноваційних продуктів та послуг за рахунок ефективного планування, організації, мотивації, контролю для задоволення потреб споживачів, завоювання нових ринків, готовності до змін, що здійснюється на власний ризик.

Ще однією складовою поняттєвого апарату дослідження є напрям маркетингу. Автори акцентують свою увагу на різні грані цього поняття – від задоволення потреб споживачів до створення цінності та управління ринковою поведінкою (табл. 5).

Отже, маркетинг – це соціально-економічний і управлінський процес, що охоплює дослідження ринку, створення інноваційного продукту для задоволення споживчого попиту, формування комунікації між учасниками процесу за рахунок обміну ціннісними пропозиціями з метою задоволення потреб ринку на основі стратегічного розвитку бізнесу під впливом ендогенного та екзогенного середовища.

У сучасних наукових джерелах маркетинг розглядається як динамічна система, що трансформується відповідно до змін у суспільстві, технологіях та соціально-економічному середовищі. Еволюція маркетингових підходів демонструє поступовий перехід від продуктоцентричної парадигми до системи, яка орієнтована на цінності, персоналізацію та взаємодію з клієнтом у цифровому просторі. На рис. 3 представлено п'ять ключових етапів розвитку концепцій маркетингу, які відображають зміни у фокусі уваги

суб'єктів господарювання, формуванні методів комунікації та використання інноваційних інструментів впливу на цільову аудиторію.

Таблиця 5

Аналіз трактування поняття «маркетинг»

Автор та джерело	Визначення
Ф. Котлер [25]	соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби, створюючи товари та споживчі цінності та обмінюючись ними
Американська маркетингова асоціація (AMA) [26]	діяльність, сукупність інституцій та процесів зі створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, партнерів та суспільства загалом.
П. Друкер [27]	вміння дивитися на весь бізнес очима споживача
Британський інститут управління [28]	один із видів творчої управлінської діяльності, спрямованої на розширення виробництва і торгівлі шляхом виявлення та задоволення потреб споживачів
Кобернюк С. [29]	створення та доставка цінності клієнтам за допомогою персоналізованого досвіду та спілкування на основі цінностей
Старостіна А. [30]	теорія і практика процесу прийняття управлінських рішень відносно ринково-продуктової стратегії суб'єктів господарювання на основі дослідження факторів зовнішнього макро- і мікроринкового середовища з метою реалізації економічних інтересів виробників і споживачів.
Палига Є., Гіряк О., Лазановський П. [31]	соціально-управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої потреби за допомогою створення товарів і споживчих цінностей та взаємообмін ними



Рис. 3 Еволюція концепцій маркетингу та трансформація їх акцентів

На основі категорій «бізнес» і «маркетинг» сформовано поняття «бізнес-маркетинг» – це інноваційно орієнтована управлінська діяльність у сфері підприємництва, що передбачає використання сучасних маркетингових цифрових інструментів для аналізу ринку, сегментування, позиціонування, комунікації, доставки й обміну ціннісними пропозиціями з метою задоволення потреб клієнтів, формування взаємовигідних відносин і досягнення стратегічних цілей суб'єктів господарювання в умовах конкуренції та трансформації.

Оскільки інноваційні стратегії бізнес-маркетингу реалізуються в межах господарської діяльності конкретних суб'єктів господарювання, важливо окреслити сутнісні характеристики понять «суб'єкт» та «господарювання» як складових категоріального апарату дослідження. Основні наукові підходи до визначення сутності поняття «суб'єкт» представлено в табл. 6.

Таблиця 6

Аналіз трактування поняття «суб'єкт»

Автор та джерело	Визначення
Матвієнко, О. [32]	людина (або група людей, які представляють одні інтереси), яка є активною, цілісною, автономною, здійснює комунікацію, реалізує діяльність та інші види специфічно людської діяльності
Радченко О. [33]	носіє певного роду діяльності, джерело активності, спрямованої на об'єкт
Агулов М.В. [34]	людина або соціальна спільність, що виступає джерелом активності, спрямованої на зовнішній світ, включаючи його пізнання та перетворення
В. Декомб [35]	«дієвець», якого можна ідентифікувати як індивіда, який формується самою дією, виступаючи її носієм та причиною
С. Ложье [35]	особа, яка проявляється через мовлення, інтонацію, голос і стиль висловлювання; його суб'єктивність не прихована всередині, а повністю виявляється у тому, як і що саме він говорить.
М. Смульсон [36]	людина, що знаходиться на найвищому рівні діяльності, спілкування, цілісності, автономності і визначається у творчій самодіяльності, саморозвиткові та саморусі

Було сформульовано авторське визначення поняття «суб'єкт», яке враховує як класичні філософсько-психологічні риси, так і виклики сучасного інноваційно-цифрового середовища. Отже, суб'єкт – це активна, автономна та цілеспрямована фізична або соціальна одиниця (індивід, група, організація), здатна ініціювати, реалізовувати та трансформувати діяльність у відповідь на виклики середовища, проявляючи суб'єктність через дії, комунікацію, саморозвиток і здатність до інновацій у фізичному та цифровому просторах.

Для поглибленого розуміння контексту реалізації бізнес-маркетингових стратегій суб'єктами господарювання необхідно розкрити сутність поняття «господарська діяльність», підходи до визначення якого наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Аналіз трактування поняття «господарська діяльність»

Автор та джерело	Визначення
Тюленев, С. [37]	законна господарська діяльність, яка здійснюється суб'єктами господарювання у межах правового порядку, з дотриманням принципів рівності, конкуренції, соціальної спрямованості економіки та правової захищеності
Господарський кодекс України [38]	діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.
Смолин Г. [39]	регульована діяльність суб'єктів господарювання у сфері товарного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт, надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність, із метою досягнення економічних і соціальних результатів
Мілаш В. [40]	ініціативна самостійна діяльність, яка може здійснюватися лише безпосередньо суб'єктом господарювання.
Серебряк С. [41]	діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва незалежно від того, здійснюється така діяльність з метою отримання прибутку чи без такої мети, здійснюється в межах певного правового режиму із дотриманням його вимог

Визначено авторське поняття «господарській діяльності» – це інноваційно-орієнтована, самостійна та ініціативна економічна активність суб'єктів господарювання, що здійснюється у межах правового поля у сфері суспільного виробництва та обміну з використанням цифрових технологій, спрямована на створення, просування і реалізацію продукції, робіт або послуг з визначеною цінністю з метою отримання прибутку, досягнення стратегічного розвитку та адаптації до конкурентного середовища.

Враховуючи сутнісні характеристики понять «суб'єкт» і «господарська діяльність», доцільним є комплексний розгляд категорії «суб'єкт господарювання», трактування якої в науковій літературі наведене в табл. 8.

Таблиця 8

Аналіз трактування поняття «суб'єкт господарювання»

Автор та джерело	Визначення
Господарський кодекс України [38]	учасник господарських відносин, який здійснює господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), має відокремлене майно і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством
Коломієць П. В. [42]	господарська організація, яка може бути утворена за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і фізичних осіб шляхом заснування нової господарської організації, злиття, приєднання, виділу, поділу, перетворення діючої (діючих) господарської організації (господарських організацій) з додержанням вимог законодавства.
Гелич А.О., Гелич Ю.О. [43]	встановлений ГК України загальний правовий статус учасника економічних відносин, що може діяти як юридична особа або діяти в інших організаційних формах господарювання відповідно до спеціального правового регулювання
Директива 2014/24/ЄС Європейського парламенту і Ради від 26 лютого [44]	будь-яка фізична чи юридична особа, замовник чи груп таких осіб та/або суб'єктів, у тому числі будь-які тимчасові об'єднання підприємств, які пропонують виконання робіт та/або роботи, постачання продуктів або надання послуг на ринку
Оніщенко С. [45]	(у множині) юридичні особи та фізичні особи-підприємці, що здійснюють господарську діяльність та мають потребу у фінансуванні.

З урахуванням аналізу підходів у науковій літературі, а також контексту інноваційно-цифрової трансформації, запропоновано авторське визначення поняття «суб'єкт господарювання» – це самостійна, ініціативна фізична або юридична особа, що здійснює інноваційну господарську діяльність з використанням цифрових технологій у межах правового поля, спрямована на створення, обмін і реалізацію ціннісних пропозицій для досягнення економічних і соціальних цілей в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, з огляду на сутнісні характеристики базових понять «інновація», «стратегія», «інноваційна стратегія», «маркетинг», «бізнес», «бізнес-маркетинг», «суб'єкт», «господарська діяльність», «суб'єкт господарювання» формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання слід розглядати як багаторівневий, цілеспрямований процес, генерації та впровадження інноваційних продуктів з використанням цифрових маркетингових технологій й інтелектуального потенціалу, для

аналізування та сегментування ринку в реальному часі, формування комунікацій й направлений на розвиток взаємовигідних відносин задля досягнення стратегічних цілей, а також посилення конкурентних переваг суб'єктів господарювання в умовах трансформації бізнес моделей.

На рис. 5 наведено теоретичні аспекти формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання.

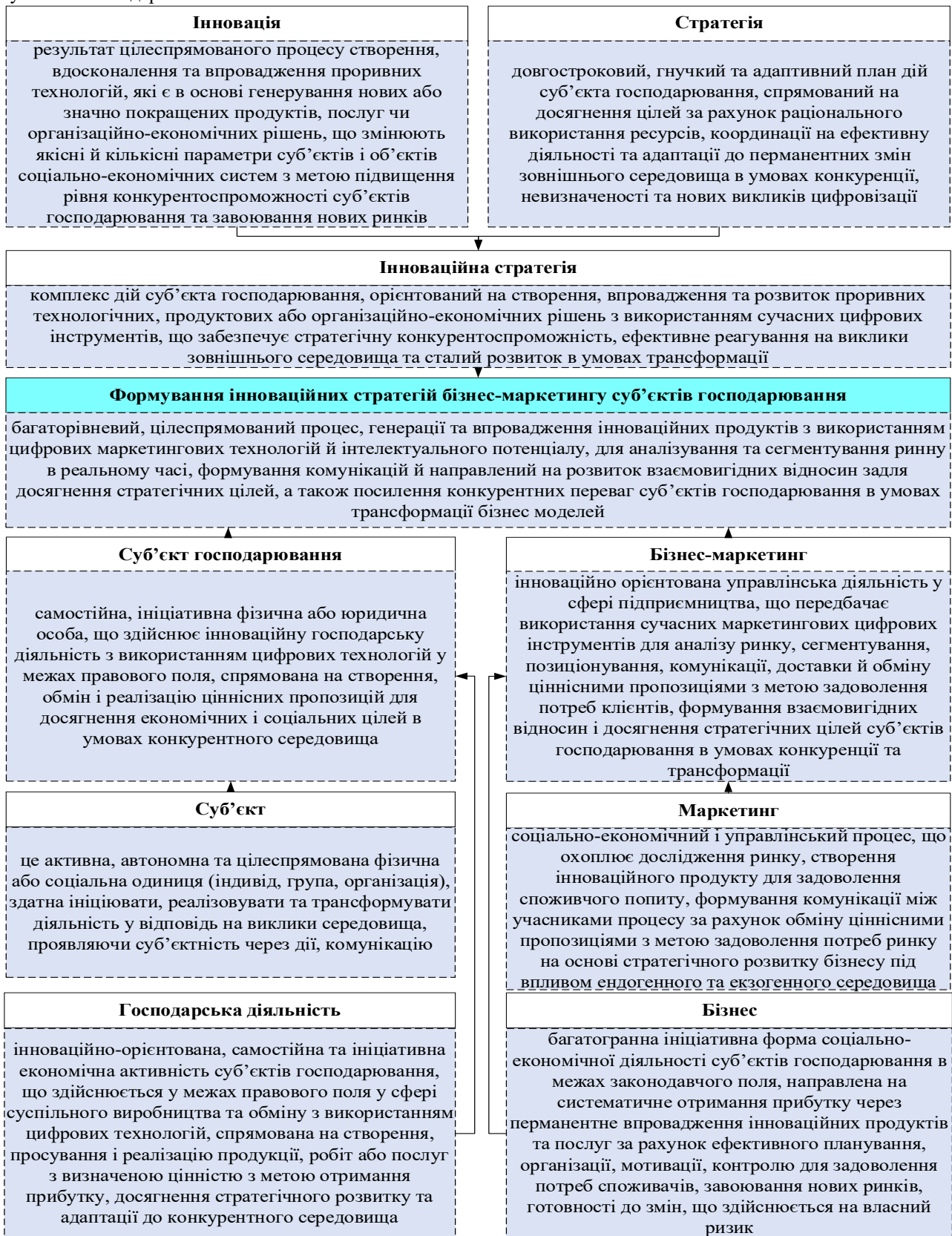


Рис. 5 Теоретичні аспекти формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання

Таким чином кожне з проаналізованих понять акцентує окремий теоретичний аспект, що дозволяє комплексно інтерпретувати сутність інноваційного розвитку підприємництва в контексті сучасних викликів. Особливе значення має поняття «формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання» як інтегративного процесу, що поєднує інструменти стратегічного управління, принципи маркетингової діяльності та підприємницький підхід до використання інновацій. Це поняття виступає концептуальним ядром при визначенні напрямів зростання конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації економіки (рис. 5).

Отже, з огляду на сутнісні характеристики базових понять «інновація», «стратегія», «інноваційна стратегія», «маркетинг», «бізнес» та «бізнес-маркетинг», формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання слід розглядати як багаторівневий, цілеспрямований процес розробки та впровадження інноваційно орієнтованих маркетингових підходів, що інтегрують сучасні цифрові технології, інструменти стратегічного управління, маркетингову аналітику та підприємницьке бачення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження здійснено аналіз наукових підходів до розуміння базових понять «інновація», «стратегія», «інноваційна стратегія», «бізнес», «маркетинг», «бізнес-маркетинг», «суб'єкт», «господарська діяльність» та «суб'єкт господарювання», які формують понятійно-категоріальне підґрунтя теми. Узагальнення цих підходів дозволило виокремити структурні елементи процесу формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу та обґрунтувати міждисциплінарний характер цієї категорії.

Сформульовано авторські визначення ключових термінів, зокрема «формування інноваційних стратегій бізнес-маркетингу суб'єктів господарювання», що розглядається як цілеспрямований процес розробки та реалізації інноваційно орієнтованих маркетингових підходів у межах стратегічного управління підприємством в умовах цифрової трансформації.

Проаналізовано функціональне навантаження інноваційної стратегії у стратегічному управлінні. Систематизовано класифікаційні підходи до трактування кожної з базових категорій, що дало змогу розкрити взаємозв'язки між ними та побудувати логіко-змістову структуру, представлену на рисунку 5, як візуальну модель категоріальних рамок дослідження.

У результаті дослідження доведено, що інноваційні стратегії бізнес-маркетингу є важливим інструментом стратегічного позиціонування підприємства, який дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринкові тренди, забезпечуючи конкурентні переваги та стійке зростання. Запропоноване теоретичне узагальнення може слугувати основою для подальших емпіричних досліджень та практичного моделювання інноваційних стратегій у системі бізнес-маркетингу.

Література

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 07.05.2025).
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010, с. 11.
3. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорєлова. Харків : НТУ «ХП», 2008. с. 15.
4. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. с. 75.
5. Яловега І. Г., Зуб С. С. Новація, нововведення, інновація – семантика базових понять інноватики // Фізико-математична освіта. 2021. Вип. 2(28). с. 151-157. DOI: 10.31110/2413-1571-2021-028-2-015.
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Тімар В. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-20.
7. Карюк В. І. Аналіз стану інноваційного розвитку авіабудівних підприємств України // Теоретичні та прикладні проблеми економіки. 2020. Вип. 41(2). с. 96-104. DOI: 10.17721/trpe.2020.41.2.
8. Сунь-цзи. Мистецтво війни / пер. з кит. С. Лесняка. Львів : Видавництво Старого Лева, 2015. с. 76. – Режим доступу: https://shron1.chtyvo.org.ua/Tzu_Sun/Mystetstvo_viiny_vyd_2015.pdf.
9. Клаузевіц К. Принципи ведення війни. Київ : ВД «Професіонал», 2023. с. 43.
10. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. В. Тертичка. – К.: «К.І.С.», 2015. – 171 с.
11. Кайлюк Є. М., Андреева В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с. – С. 11.
12. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с. – С. 18.
13. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства» // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету. 2005. Вип. 15.2. С. 220–227.

14. Ломоносов Д. А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій // Економічні інновації. 2011. Вип. 45. С. 156–160.
15. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. Вип. 16(32). DOI: 10.33296/2707-0654-16(32)-10.
16. Буняк Н. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-1.
17. Лук'янчук О., Ткачук Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект // Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. Вип. 2(21). С. 312–321. DOI: 10.33108/sepd2019.02.312
18. Золевська М. І. Розроблення інноваційної стратегії підприємства // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 6. С. 59–62.
19. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг // Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7, Вип. 4. С. 67–72. DOI: 10.15673/2312-847x.4/2015.56862.
20. Кравчук М., Кубіній Н. Ю. Основи бізнесу : навч. посіб. Ужгород : Ужгородський національний університет, 2013. 204 с.
21. Сікора В. Д. Бізнес // Енциклопедія Сучасної України [Електронний ресурс]. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2003. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-39884>.
22. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах // Галицький економічний вісник. 2022. № 5–6 (78–79). С. 138–145. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.138.
23. Швед В. В., Омельченко О. В., Таран О. А. Сутність та особливості підприємницької діяльності // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 74(1). С. 24–29. DOI: 10.32782/2523-4803/74-1-5.
24. Калаченкова К. О. Підприємництво та бізнес: трансформація співвідношення категорій в еру інформатизації // Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 2. С. 15-18. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34884/1/ПІДПРИЄМНИЦТВО%20ТА%20БІЗНЕС.pdf>
25. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент : перше укр. адапт. вид. / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2008. 896 с. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/330986235MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
26. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 216 с. – Режим доступу: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Старостіна-Маркетинг.pdf>.
27. Мартин О. М. Основи маркетингу : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2015. 409 с. Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10454/1/Мартин%20О.М.%20Основи%20маркетингу.pdf>
28. Британський інститут управління. Мартин Ольга Максимівна Основи маркетингу [Текст] : навчальний посібник / О.М. Мартин. – Львів : ЛДУ БЖД, 2015. с. 4. – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10454/1/Мартин%20О.М.%20Основи%20маркетингу.pdf>
29. Кобернюк С.О. Маркетинг 5.0 в українських реаліях. Грааль науки, №25, березень 2023. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009ResearchGate
30. 6 сторінка. Навчальний посібник / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. / За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. – 216 с. <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Старостіна-Маркетинг.pdf>
31. Палига Є. М., Гіряк О. М., Лазановський П. П. П 14 Маркетинг : підруч. Львів : Українська академія друкарства, 2020. 352 с 328-329 0 https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Marketing-Paliga.pdf
32. Матвієнко О. В. Суб'єкт, суб'єктність та ефективна комунікація. Культурологічний альманах. 2024. № 1. С. 213-218. DOI: 10.31392/cult.alm.2024.1.26.
33. Радченко О. Б. Суб'єкт - суб'єктність як метод морального впливу на сучасну українську молодь. Наукові записки Національного університету 'Острозька академія'. Серія : Психологія і педагогіка. 2012. Вип. 21. С. 275-283. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2012_21_37.
34. Агулов М. В. Поняття суб'єктності в психологічній науці. Вісник Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. 2013. № 46. Ч. 2. С. 7-14.
35. Йосипенко О. Суб'єкт і суб'єктивність: В. Декомб vs С. Ложье. Філософська думка. 2020. № 6. С. 42–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/fd2020.06.042>.
36. Розвиток суб'єктної активності дорослих у віртуальному просторі : монографія / М. Л. Смільсон, П. П. Дітюк, І. Г. Коваленко-Кобилянська, Д. С. Мещеряков, М. М. Назар та ін. ; за ред. М. Л. Смільсон. Київ : Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2018. 6 с.

37. Тюленев С. А. Правові засади та форми захисту прав суб'єктів господарювання. Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е. О. Дідоренка. 2024. № 1(2). С. 132–133. DOI: 10.33766/2786-9156.106.1.130-143.
38. Господарський кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18, с. 144. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
39. Смолин Г. В., Туркот О. А., Хомко Л. В. Господарське право України. Загальна частина : підручник / за заг. ред. Г. В. Смолина. Львів : ЛьвДУВС, 2017. с. 13.
40. Мілаш В. С. Господарське право : курс лекцій : у 2 ч. Ч. 1. Харків : Право, 2008. 78 с.
41. Серебряк С. До визначення правової природи поняття «спеціальний режим» у сфері господарювання. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2022. № 1(43). с. 85.
42. Коломієць П. В., Григоренко Є. В. Теоретико-правові засади утворення суб'єкта господарювання: сутність поняття «суб'єкт господарювання». Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Полтава, 19 квіт. – 20 січ. 2017 р. Полтава, 2017. с. 284. – Режим доступу: <https://pl.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Том1.pdf>.
43. Гелич А. О., Гелич Ю. О. Суб'єкти господарювання за законодавством України: теоретичні та практичні аспекти загальних та спеціальних статусів. Юридична Україна. 2023. № 6. с. 12. DOI: 10.37749/2308-9636-2023-6(246)-2.
44. Директива 2014/24/ЄС Європейського парламенту і Ради від 26 лютого 2014 року про державні закупівлі та скасування Директиви 2004/18/ЄС. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_053-14#Text.
45. Оніщенко С., Дроздов Є. Банківське кредитування суб'єктів господарювання: 2021–2024. Scientia fructuosa. 2024. № 156(4). С. 156. DOI: 10.31617/1.2024(156)09.
46. Чобіток В.І., Чобіток І.О. Стратегічні напрями забезпечення енергетичної безпеки підприємств в період нестабільності. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. Випуск 19 (38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-06)

References

1. Zakon Ukrainy «Pro innovatsiinu diialnist» : Zakon Ukrainy vid 4 lypnia 2002 r. № 40-IV // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2002. – № 36. – Ст. 266. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (data zvernennia: 07.05.2025).
2. Illiasenko S. M. Innovatsiyni menedzhment : pidruchnyk. Sumy : Universytetska knyha, 2010, s. 11.
3. Orhanizatsiia ta upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu : pidruchnyk / za red. P. H. Perervy, S. A. Mekhovycha, M. I. Pohorielova. Kharkiv : NTU «KhPb», 2008. s. 15.
4. Shumpeter Y. A. Teoriia ekonomichnoho rozvytku : doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsootka ta ekonomichnoho tsykladu. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia», 2011. s. 75.
5. Ialoveha I. H., Zub S. S. Novatsiia, novovvedennia, innovatsiia – semantyka bazovykh poniat innovatyky // Fizyko-matematychna osvita. 2021. Vyp. 2(28). s. 151-157. DOI: 10.31110/2413-1571-2021-028-2-015.
6. Hryenko T., Hviniasvili T., Timar V. Osoblyvosti vprovadzhennia innovatsii v malomu biznesi v umovakh didzhitalizatsii // Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-20.
7. Kariuk V. I. Analiz stanu innovatsiinoho rozvytku aviabudivnykh pidpriemstv Ukrainy // Teoretychni ta prykladni problemy ekonomiky. 2020. Vyp. 41(2). s. 96-104. DOI: 10.17721/tpe.2020.41.2.
8. Sun-tszy. Mystetstvo viiny / per. z kyt. S. Lesniaka. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva, 2015. s. 76. – Rezhym dostupu: https://shron1.chtyvo.org.ua/Tzu_Sun/Mystetstvo_viiny_vyd_2015.pdf.
9. Klauzevits K. Pryntsypy vedennia viiny. Kyiv : VD «Profesional», 2023. s. 43.
10. Stratehichne upravlinnia: navch. posib. / V. V. Tertychka. – K.: «K.I.S», 2015. – 171 s.
11. Kailiuk Ye. M., Andrieieva V. M., Hrynenko V. V. Stratehichni menedzhment : navch. posib. Kharkiv : KhNAMH, 2010. 279 s. – S. 11.
12. Butko M. P., Ditkovska M. Yu., Zadorozhna S. M. Stratehichni menedzhment : navch. posib. / za zah. red. M. P. Butka. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2016. 376 s. – S. 18.
13. Kukushkin O. M. Sutnist poniattia «stratehiia rozvytku pidpriemstva» // Naukovyi visnyk Ukrainського derzhavnogo lisotekhnichnoho universytetu. 2005. Vyp. 15.2. S. 220–227.
14. Lomonosov D. A. Sutnist poniattia «stratehiia» ta yoho vidminnosti vid taktyky y operatyvnykh dii // Ekonomichni innovatsii. 2011. Vyp. 45. S. 156–160.
15. Shkurenko O., Chorna T. Innovatsiina stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh adaptatsii do suchasnykh vyklykiv // Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika. 2023. Vyp. 16(32). DOI: 10.33296/2707-0654-16(32)-10.
16. Buniak N. M. Innovatsiina stratehiia v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpriemstva // Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-1.
17. Lukianchuk O., Tkachuk T. Innovatsiina stratehiia: sutnist, osoblyvosti vykorystannia, ekonomichni efekt // Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. 2019. Vyp. 2(21). S. 312–321. DOI: 10.33108/sep2019.02.312
18. Zolevska M. I. Rozroblennia innovatsiinoi stratehii pidpriemstva // Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. 2018. T. 29(68), № 6. S. 59–62.
19. Melnyk Yu. M. Innovatsiina stratehiia pidpriemstva yak dzherelo yoho konkurentnykh perevah // Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2015. T. 7, Vyp. 4. S. 67–72. DOI: 10.15673/2312-847x.4/2015.56862.
20. Kravchuk M., Kubinii N. Yu. Osnovy biznesu : navch. posib. Uzhhorod : Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet, 2013. 204 s.
21. Sikora V. D. Biznes // Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Kyiv : Instytut entsyklopedychnykh doslidzen NAN Ukrainy, 2003. – Rezhym dostupu: <https://esu.com.ua/article-39884>.
22. Vasiuta V., Tkachenko A., Razno M. Ekonomika ukraïnskoho biznesu v suchasnykh umovakh // Halyskyi ekonomichni visnyk. 2022. № 5–6 (78–79). S. 138–145. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.138.

23. Shved V. V., Omelchenko O. V., Taran O. A. Sutnist ta osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti // Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky. 2023. Vyp. 74(1). S. 24–29. DOI: 10.32782/2523-4803/74-1-5.
24. Kalachenkova K. O. Pidpriemnytstvo ta biznes: transformatsiia spivvidnoshennia katehorii v eru informatyzatsii // Porivnialno-analitychne pravo. 2020. № 2. S. 15-18. – Rezhym dostupu: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34884/1/PIDPRYIEMNYTSOVO%20TA%20BIZNES.pdf>
25. Kotler F., Keller K. L. Marketynhovy menedzhment : pershe ukr. adapt. vyd. / per. z anhl. Kyiv : Khimdzhest, 2008. 896 s. – Rezhym dostupu: https://www.researchgate.net/publication/330986235MARKETINGOVII_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
26. Starostina A. O., Kravchenko V. A., Pryhara O. Yu., Yarosh-Dmytrenko L. O. Marketynh : navch. posib. Kyiv : KNEU, 2018. 216 s. – Rezhym dostupu: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Starostina-Marketynh.pdf>.
27. Martyn O. M. Osnovy marketynhu : navch. posib. Lviv : LDU BZhD, 2015. 409 s. Rezhym dostupu: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10454/1/Martyn%20O.M.%20Osnovy%20marketynhu.pdf>
28. Brytanskyi instytut upravlinnia. Martyn Olha Maksymivna Osnovy marketynhu [Tekst] : navchalnyi posibnyk / O.M. Martyn. – Lviv : LDU BZhD, 2015. s. 4. – Rezhym dostupu: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/10454/1/Martyn%20O.M.%20Osnovy%20marketynhu.pdf>
29. Koberniuk S.O. Marketynh 5.0 v ukrainskykh realiakh. Hraal nauky, №25, berezen 2023. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.03.2023.009ResearchGate
30. 6 storinka. Navchalnyi posibnyk / Starostina A.O., Kravchenko V.A., Pryhara O.Iu., Yarosh-Dmytrenko L.O. / Za zah.red. prof. Starostinoi A.O. – K.: «NVP «Interservis», 2018. – 216 s. <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Starostina-Marketynh.pdf>
31. Palyha Ye. M., Hirniak O. M., Lazanovskiy P. P. P 14 Marketynh : pidruch. Lviv : Ukrainska akademiia drukarstva, 2020. 352 s 328-329 0 https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/Marketing-Paliga.pdf
32. Matvienko O. V. Subiekt, subiektnist ta efektyvna komunikatsiia. Kulturolohichniy almanakh. 2024. № 1. S. 213-218. DOI: 10.31392/cult.alm.2024.1.26.
33. Radchenko O. B. Subiekt - subiektnist yak metod moralnoho vplyvu na suchasnu ukrainsku molod. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu Ostrozka akademiia. Serii : Psykholohiia i pedahohika. 2012. Vyp. 21. S. 275-283. – Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2012_21_37.
34. Ahulov M. V. Poniattia subiektnosti v psykholohichnii nautsi. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu im. H.S. Skovorody. 2013. № 46. Ch. 2. S. 7-14.
35. Iosypenko O. Subiekt i subiektynnist: V. Dekomb vs S. Lozhie. Filosofska dumka. 2020. № 6. S. 42–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/fd2020.06.042>.
36. Rozvytok subiektnoi aktyvnosti doroslykh u virtualnomu prostori : monohrafiia / M. L. Smulson, P. P. Ditiuk, I. H. Kovalenko-Kobylanska, D. S. Meshcheriakov, M. M. Nazar ta in. ; za red. M. L. Smulson. Kyiv : Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy, 2018. 6 s.
37. Tiulieniev S. A. Pravovi zasady ta formy zakhystu prav subiektiv hospodariuvannia. Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E. O. Didorenka. 2024. № 1(2). S. 132–133. DOI: 10.33766/2786-9156.106.1.130-143.
38. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436-IV. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2003. № 18, s. 144. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
39. Smolyn H. V., Turkot O. A., Khomko L. V. Hospodarske pravo Ukrainy. Zahalna chastyna : pidruchnyk / za zah. red. H. V. Smolyna. Lviv : LvDUVS, 2017. s. 13.
40. Milash V. S. Hospodarske pravo : kurs lektsii : u 2 ch. Ch. 1. Kharkiv : Pravo, 2008. 78 s.
41. Sieriebiak S. Do vyznachennia pravovoi pryrody poniattia «spetsialnyi rezhym» u sferi hospodariuvannia. Aktualni problemy prava: teoriia i praktyka. 2022. № 1(43). s. 85.
42. Kolomiets P. V., Hryhorenko Ye. V. Teoretyko-pravovi zasady utvorennia subiekta hospodariuvannia: sutnist poniattia «subiekt hospodariuvannia». Innovatsiinyi potentsial ta pravove zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy: vyklyk hlobalnoho svitu: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., Poltava, 19 kvit. – 20 sich. 2017 r. Poltava, 2017. s. 284. – Rezhym dostupu: <https://pl.uu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Tom1.pdf>.
43. Helych A. O., Helych Yu. O. Subiekty hospodariuvannia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty zahalnykh ta spetsialnykh statusiv. Yurydychna Ukraina. 2023. № 6. s. 12. DOI: 10.37749/2308-9636-2023-6(246)-2.
44. Dyrektyva 2014/24/JeS Yevropeiskoho parlamentu i Rady vid 26 liutoho 2014 roku pro derzhavni zakupivli ta skasuvannia Dyrektyvy 2004/18/JeS. – Rezhym dostupu: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_053-14#Text.
45. Onishchenko S., Drozdov Ye. Bankivske kredytuвання subiektiv hospodariuvannia: 2021–2024. Scientia fructuosa. 2024. № 156(4). S. 156. DOI: 10.31617/1.2024(156)09.
46. Chobitok V.I., Chobitok I.O. Stratehichni napriamy zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky pidpriemstv v period nestabilnosti. Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika. 2024. Vypusk 19 (38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-06)

УДК 339.564

JEL Classification: B23; C52; R49

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(41\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(41))

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ ДО НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

КРАВЧЕНКО Ольга

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2258-2828>e-mail: kravch.olha@gmail.com**ШКУРЕНКО Ольга**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>e-mail: dondyy@ukr.net**ГАВРИЛЮК Олександр**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0009-0004-9200-7492>e-mail: stud.work17@gmail.com**БОЙКО Святослав**

Національний транспортний університет

<https://orcid.org/0009-0009-6736-9500>e-mail: sviatoslavboyko@gmail.com

Метою статті є узагальнення теоретичних засад фінансово-економічної діагностики функціонування підприємств, зокрема транспортних у взаємозв'язку з їх логістичною діяльністю в умовах нестабільного середовища. Виділено методологічні проблеми фінансово-економічної діагностики: ототожнювання поняття «діагностика» з поняттям «аналіз», розділення понять економічної та фінансової діагностики. Обґрунтовано, що фінансово-економічною діагностикою є комплексний процес оцінки фінансового та економічного стану підприємства, спрямований на виявлення його стійкості, ефективності та ризиків, що включає аналіз ключових фінансових показників, а також дослідження економічних аспектів, зокрема конкурентоспроможності, стратегії розвитку та впливу зовнішнього середовища. Розроблено систему принципів фінансово-економічної діагностики, що включає принципи системності, оперативності, адаптивності інструментів, реалістичності оцінки, інтеграції якісних і кількісних показників, прогностичності та безперервності. Визначено функції діагностичної системи в умовах нестабільного середовища (контрольно-оцінювальну, прогностичну, антикризову, інтегративну, навігаційно-адаптивну). Показано, що структура сучасної діагностичної системи підприємства має включати компоненти, на які покладається виконання специфічних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного аналізу, прогнозування та управління діяльністю, тобто включати аналітичний модуль, інформаційно-логістичний модуль, модуль ризик-менеджменту, модуль стратегічно-діагностичного інтерфейсу, модуль моніторингу та адаптації. Обґрунтовано, що діагностика логістичної діяльності транспортного підприємства передбачає оцінювання їх функціонального стану, адаптивності, синхронізації підсистем та здатності до реагування на ринкові збурення. Розроблена система діагностики логістичної діяльності, що включає показники транспортної логістики, складської логістики, управління запасами і загальних логістичних KPI.

Ключові слова: діагностика, фінансово-економічна діагностика, адаптація, логістична система, логістична діяльність, транспортне підприємство, нестабільне середовище.

FINANCIAL AND ECONOMIC DIAGNOSTICS OF LOGISTICS ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF ADAPTATION TO AN UNSTABLE ENVIRONMENT

KRAVCHENKO Olha, SKURENKO Olga, HAVRYLIUK Oleksandr, BOYKO Svyatoslav

National Transport University

The aim of the article is to generalize the theoretical principles of financial and economic diagnostics of the enterprises functioning, in particular transport enterprises, in connection with their logistics activities in an unstable environment. Methodological problems of financial and economic diagnostics are highlighted: identification of the concept of "diagnostics" with the concept of "analysis", separation of the concepts of economic and financial diagnostics. It is substantiated that financial and economic diagnostics is a comprehensive process of assessing the financial and economic condition of an enterprise, aimed at identifying its stability, efficiency and risks, which includes the analysis of key financial indicators, such as liquidity, profitability, solvency, as well as the study of economic aspects, in particular competitiveness, development strategy and the influence of the external environment. A system of financial and economic diagnostics' principles is developed. included the principles of systematicity, efficiency, adaptability of tools, realism of assessment, integration of qualitative and quantitative indicators, predictability, and continuity. The functions of the diagnostic system in an unstable environment (control and evaluation, prognostic, anti-crisis, integrative, navigation and adaptive) are determined. It is shown that the structure of a modern enterprise diagnostic system should include components that are responsible for performing specific functions aimed at ensuring effective analysis, forecasting and management of activities, that is, include an analytical module, an information and logistics module, a risk management module, a strategic and diagnostic interface module, and a monitoring and adaptation module. It is substantiated that diagnostics of the transport enterprise's logistics activities involves assessing their functional state, adaptability, synchronization of subsystems, and ability to respond to market disturbances. A logistics activity diagnostics system has been developed, including indicators of transport logistics, warehouse logistics, inventory management and general logistics KPIs.

Keywords: diagnostics; financial and economic diagnostics; adaptation; logistics system; logistics activities; transport enterprise; unstable environment.

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 04.05.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективне функціонування та сталий розвиток підприємства, незалежно від його організаційно-правової форми, галузевої спеціалізації та моделі управління, забезпечується завдяки ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Формування таких рішень можливе лише на основі системної діагностики діяльності підприємства, яка дозволяє здійснити комплексну оцінку його фінансово-економічного стану, ефективності операційних процесів, рівня адаптивності до змін ринкової кон'юнктури та здатності протистояти зовнішнім ризикам. Застосування системного аналізу фінансових і виробничо-економічних показників сприяє ідентифікації проблемних аспектів, прогнозуванню потенційних кризових явищ і розробці стратегічних заходів для їхньої нейтралізації. Це, у свою чергу, дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні і прикладні аспекти фінансово-економічної діагностики підприємств знаходяться в центрі уваги провідних українських науковців. Так, Костирко Л. А., Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. розглядали різні аспекти діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств, зокрема як інструменту формування потенціалу їхньої стійкості [1, 2]. Гудзь Т. П. наголошувала на значенні фінансово-економічної діагностики для оцінки статичного та динамічного стану фінансової рівноваги підприємств, а також ідентифікації особливостей прояву та факторів, що призводять до відхилень від рівноважного стану [3]. Самодай, В. П., Машина, Ю. П., Нечвоглод, І. В. робили акцент на тому, що регулярна діагностика діяльності підприємств сприяє виявленню причин економічних проблем і пошуку рішень для їх нейтралізації, що необхідно враховувати при прогнозуванні його фінансово-економічного стану [4]. Також слід відзначити публікації, присвячені дослідженню діагностики як теоретичного підґрунтя управління фінансово-економічного безпекою бізнес-процесів підприємств [5, 6 та ін.].

Транспорт і національна транспортна система в цілому є ключовими факторами економічного розвитку будь-якої країни, забезпечуючи мобільність товарів, послуг і людських ресурсів. Розвинена транспортна інфраструктура сприяє ефективному функціонуванню промисловості, аграрного сектору та торгівлі, оптимізуючи логістичні витрати та прискорюючи виробничі цикли. Наявність надійних транспортних коридорів стимулює зовнішньоекономічну діяльність, забезпечуючи доступ до міжнародних ринків і залучення інвестицій. У кризових умовах, зокрема в умовах повномасштабної воєнної агресії РФ проти України стабільність роботи транспорту стає критичним фактором для підтримки економічної життєздатності та оперативного реагування на зовнішні виклики, забезпечуючи мобільність військових, постачання стратегічно важливих ресурсів і підтримку гуманітарних операцій. Надійна логістична інфраструктура сприяє оперативному переміщенню техніки, боєприпасів і продовольства, що є визначальним для підтримки обороноздатності країни. Тому виявлення «слабких» місць у функціонуванні транспортних підприємств і транспортної системи в цілому має дуже важливе значення. Це привело до актуалізації проблем діагностики функціонування транспортних систем, їх складових та окремих підприємств, задіяних в процесах переміщення вантажів і пасажирів, для забезпечення їх стійкості, ефективності та адаптації до змін макроекономічного середовища. Ці проблеми мають особливості для різних видів транспорту, дослідженню яких присвячені публікації Андрієнко М. М., Корж Л. О. [7], Диканя В. Л. Кузнецова Є. М. [8], Кравченко О., Шкурченко О., Корнійко Я., Ярмолицької О., Примаченко Г. [9], Кудрявцева В. М. [10] та інших.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Не зменшуючи значимості наукових напрацювань у рамках цієї проблематики, слід все ж констатувати, що є потреба у подальшому поглибленому дослідженні взаємозв'язків фінансово-економічної діагностики та діагностики логістичної діяльності транспортних підприємств, що забезпечить підвищення їх адаптивності до умов нестабільності та можливості сталого розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних засад фінансово-економічної діагностики функціонування підприємств, зокрема транспортних у взаємозв'язку з їх логістичною діяльністю в умовах нестабільного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Поняття «діагностика» має медичне походження і пішло від поняття «діагноз», що у грецькій мові означає процес розпізнавання та встановлення стану об'єкта дослідження. Це визначення відображає сутність діагностики, яка полягає у комплексному вивченні характеристик об'єкта з метою отримання обґрунтованого висновку щодо його поточного стану. Французький економіст Коласс Б. зазначав, що діагностика передбачає динамічний аналіз явищ, які можуть негативно впливати на досягнення стратегічних цілей та реалізацію запланованих заходів. Її основою є ідентифікація симптомів проблем, що дозволяє оперативно оцінити характер порушень без необхідності проведення складних вимірювань, які потребують значних часових і фінансових ресурсів, тобто процес діагностики спрямовується на оцінку стану економічної системи, прогнозування потенційних ризиків і розробку заходів для запобігання відхиленням від стабільного функціонування [11].

Основною метою діагностики є визначення фактичного стану об'єкта дослідження та формування висновків щодо його перспективного розвитку. Реалізація цієї мети сприяє формуванню ефективної економічної, соціальної та політичної стратегії, що забезпечує адаптивність управлінських рішень. Своєчасна діагностика дозволяє скоригувати напрями розвитку підприємства, визначити пріоритетні завдання та оптимізувати механізми реалізації управлінських рішень.

Фінансово-економічна діагностика діяльності підприємств має методологічні проблеми, основними з яких є наступні. По-перше, часто поняття «діагностика» ототожнюється з поняттям «аналіз», що, на нашу думку, є неправильним. Аналіз та діагностика є взаємопов'язаними, але концептуально різними процесами. Так, аналіз передбачає систематичне вивчення даних, їх структуризацію та оцінку окремих показників, що дозволяє визначити загальні тенденції та ефективність роботи підприємства. Він може охоплювати фінансові, економічні, соціальні та технологічні аспекти, формуючи основу для ухвалення стратегічних рішень. Діагностика, натомість, є більш глибоким процесом, спрямованим на виявлення проблем, загроз і відхилень від очікуваного (бажаного, планованого) стану. Вона включає аналіз причинно-наслідкових зв'язків, прогнозування ризиків і розробку рекомендацій щодо коригування діяльності підприємства. Якщо аналіз дає загальну оцінку ситуації, то діагностика визначає необхідність змін і шляхи їх реалізації.

По-друге, зазвичай в наукових публікаціях розділяють поняття економічної та фінансової діагностики діяльності підприємства. Так, Ковальчук А. М. економічну діагностику визначає як систему цільового економічного аналізу, яка забезпечує фіксацію показників діяльності, ідентифікує їх відповідність цільовим показникам, інтерпретує отримані дані та формує множину змістовно пов'язаних управлінських висновків [12]. Коласс Б. розглядає економічну діагностику як дослідницьку діяльність або комплекс систематичних досліджень, які спрямовані на встановлення, подальший аналіз та оцінку певних проблем підвищення ефективності організації і виявлення головних напрямків їх розв'язання, або цілей та способів їх досягнення [11]. За думкою Диканя В. Л., Токмакової І. В., Овчиннікової В. О. та ін., економічною діагностикою є аналітичне оцінювання всіх сфер діяльності підприємства з позицій досягнення максимально можливого економічного результату за рахунок оптимального та ефективного використання обмежених економічних ресурсів, спрямоване на прийняття ефективних управлінських рішень [8].

Поняття «фінансова діагностика» часто ототожнюють з фінансовим станом підприємства. Так, Приймак С. В., Клебан О. Д. визначають фінансову діагностику як «процес ідентифікації якості фінансового стану підприємства та визначення чинників, які впливають (чи вплинули) на покращення чи погіршення фінансових параметрів суб'єкта господарювання...» [13, с. 31]. Такої ж думки дотримуються і інші дослідники [1 та ін.].

Однак відділяти економічну діагностику від фінансової та обмежувати останню тільки аналізом фінансового стану підприємства представляється неправильним. Це можна пояснити тим, що ефективність економічної діяльності у значному ступені обумовлює фінансову результативність і навпаки. Крім того, проведення комплексного аналізу стану підприємства та оцінка перспектив його розвитку можлива тільки при спільному проведенні економічної та фінансової діагностики, що дозволяє забезпечити повноцінну оцінку ризиків, виявлення слабких місць та формування раціональної стратегії адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тоді під фінансово-економічною діагностикою можна розуміти комплексний процес оцінки фінансового та економічного стану підприємства, спрямований на виявлення його стійкості, ефективності та ризиків, що включає аналіз ключових фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, а також дослідження економічних аспектів, зокрема конкурентоспроможності, стратегії розвитку та впливу зовнішнього середовища. Основною метою фінансово-економічної діагностики буде прогнозування можливих кризових ситуацій, формування заходів для їх запобігання та коригування стратегічного курсу підприємства.

Важливим є формування системи принципів, які визначатимуть наукову обґрунтованість процесу діагностики, забезпечуючи його гнучкість, актуальність та аналітичну значущість у нестабільному ринковому середовищі. Основні принципи, що формують теоретичну основу фінансово-економічної діагностики, забезпечують її цілісність та можливість адаптації до специфіки підприємства, наведені нижче.

Принцип системності передбачає інтегроване охоплення основних підсистем підприємства і цілісне вивчення економічної ефективності підприємства як складної відкритої системи, інтегруючи оцінку

фінансових, виробничих, логістичних і соціальних складових діяльності. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між внутрішніми процесами та вплив зовнішніх факторів на стабільність функціонування підприємства.

Принцип оперативності та гнучкості передбачає забезпечення своєчасної діагностики та здатності адаптувати методи оцінювання до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація цього принципу дозволяє підприємствам ефективно реагувати на дестабілізуючі впливи, мінімізуючи ризики та втрати і передбачає використання мобільних інформаційних платформ, швидких методів обробки даних і сценарних моделей реагування на нетипові (кризові) ситуації.

Принцип адаптивності інструментів обумовлює необхідність застосування діагностичних методик, здатних працювати за умов неповної, асиметричної або нестабільної інформації. Особливої ваги набувають інструменти сценарного аналізу, нечіткої логіки, статистичної симуляції та інших методів, здатних опрацьовувати невизначеність у даних.

Принцип реалістичності оцінки ґрунтується на необхідності врахування зовнішніх економічних чинників, зокрема рівня інфляції, коливань валютного курсу, регуляторних змін, які прямо впливають на інтерпретацію фінансових результатів і перспектив розвитку підприємства, що дозволяє уникнути формального оцінювання та підвищує точність управлінських рішень.

Принцип інтеграції якісних і кількісних показників передбачає не лише оцінку фінансово-економічних коефіцієнтів, але й урахування «м'яких» аспектів діяльності підприємств, а саме: рівня довіри до менеджменту, внутрішньої мотивації персоналу, стратегічної синергії тощо. Поєднання жорстких і гнучких метрик дозволяє виявити приховані резерви стійкості.

Принцип прогностичності визначає орієнтацію діагностики не лише на оцінку поточного стану підприємства, але й на передбачення ймовірних тенденцій, ризиків і можливостей. Прогнозування ґрунтується на ретельному аналізі трендів, структурно-функціональних змін і можливих сценаріїв розвитку.

Принцип безперервності обґрунтовує необхідність постійного моніторингу ключових показників і підтриманні динамічного зв'язку між діагностикою та управлінськими процесами. Це створює ефект «системи раннього попередження» та дозволяє приймати превентивні рішення.

Наведені принципи створюють підґрунтя для розробки ефективної системи діагностики, здатної забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх викликів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах нестабільного ринкового середовища. Вони утворюють цілісну аналітичну конструкцію, в якій кожен елемент підсилює функціональність інших. Так, принцип системності є базовим і інтегративним принципом, що поєднує всі інші, оскільки діагностика розглядається як багатофакторна модель, де інші принципи виступають її компонентами. Принцип оперативності і гнучкості взаємодіє із принципом безперервності, оскільки швидкість реагування й адаптація можливі лише за умов постійного моніторингу та регулярного оновлення даних. Принцип адаптивності інструментів безпосередньо пов'язаний із реалістичністю оцінки, адже використання сценарного аналізу, нечіткої логіки і статистичної симуляції дозволяє враховувати обмеження, викликані нестабільністю ринкового середовища. Принцип інтеграції якісних і кількісних показників служить зв'язувальним елементом між емпіричним (кількісним) та поведінково-організаційним (якісним) вимірами, поглиблюючи обґрунтованість висновків і полегшуючи прогностичність діагностики. Принцип прогностичності, у свою чергу, є логічним наслідком системності, реалістичності та інтегративного підходу, оскільки лише така поєднана аналітична рамка дає змогу сформулювати альтернативні сценарії майбутнього розвитку.

Фінансово-економічна діагностика в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища потребує побудови цілісної, адаптивної та функціонально інтегрованої системи, яка здатна не лише фіксувати поточний стан підприємства, а й виконувати функції прогнозування, моніторингу та забезпечення стратегічної стійкості. Відтак, ефективна діагностична система повинна мати чітку структуру та набір взаємопов'язаних функцій, які охоплюють усі рівні управління підприємством. Система діагностики в умовах нестабільного середовища має реалізовувати наступні функції:

контрольно-оцінювальну (виявлення відхилень від нормативних, середньогалузевих та стратегічних орієнтирів);

прогностичну (моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства в умовах зміни внутрішніх і зовнішніх параметрів);

антикризову (ідентифікація зон фінансової, виробничої та інституційної нестійкості з подальшою розробкою заходів реагування);

інтегративну (узгодження даних із різних підсистем підприємства та створення уніфікованої бази для прийняття управлінських рішень);

навігаційно-адаптивну (забезпечення стратегічної гнучкості через своєчасне виявлення трендів і змін у середовищі функціонування підприємства).

Таким чином, сучасна діагностична система повинна бути не лише інструментом оцінювання, а й активним елементом стратегічного управління, що інтегрується в цифрове середовище підприємства та підтримує його адаптаційний потенціал.

Структура сучасної діагностичної системи підприємства має включати компоненти, на які покладається виконання специфічних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного аналізу,

прогнозування та управління діяльністю (табл. 1). Так, аналітичний модуль відповідає за детальну оцінку фінансово-економічних параметрів із застосуванням традиційних і прогнозних методик; його основними функціями є контрольньо-оцінювальна діяльність, антикризове управління, прогнозування прибутковості та ідентифікація потенційних резервів ефективності. Інформаційно-логістичний модуль виконує функцію накопичення, структурування та актуалізації даних, необхідних для аналітичного процесу, і забезпечує верифікацію інформації, інтеграцію джерел, збереження інформаційної прозорості та підтримку її актуальності. Модуль ризик-менеджменту призначений для оцінки та моделювання потенційних загроз фінансового, операційного та стратегічного характеру. Його функціонал включає прогнозування ризиків, антикризову стратегію, сценарне планування та стратегічну оцінку зовнішніх чинників. Стратегічно-діагностичний інтерфейс виступає механізмом зв'язку між діагностичними висновками та управлінськими рішеннями. Він забезпечує інтеграцію отриманих даних у стратегічне планування, адаптивність управління, оптимізацію бізнес-процесів і формування довгострокових рішень. Модуль моніторингу та адаптації виконує функцію постійного аналізу змін у ключових показниках, що дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики. Його роль полягає у забезпеченні безперервності діагностичного процесу, навігаційно-адаптивному управлінні та превентивному виявленні критичних відхилень. Така система сприяє створенню структурованого механізму діагностики, що дозволяє підприємству підвищити стійкість до змін зовнішнього середовища та вдосконалити управлінську ефективність.

Таблиця 1.

Компоненти системи діагностики підприємства

Компоненти	Функціональне призначення	Ключові функції
Аналітичний модуль	Здійснює поглиблену оцінку фінансово-економічних показників діяльності підприємства з використанням класичних і прогнозних методик.	Контрольно-оцінювальна, антикризова, прогнозування прибутковості, виявлення резервів ефективності.
Інформаційно-логістичний модуль	Забезпечує систематизацію, зберігання й оперативне оновлення внутрішньої та зовнішньої інформації, необхідної для аналізу.	Верифікація даних, інтеграція джерел, інформаційна прозорість, забезпечення актуальності інформації.
Модуль ризик-менеджменту	Визначає потенційні фінансові, операційні та стратегічні ризики, моделює сценарії впливу змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства.	Прогностична, антикризова, стратегічного планування, сценарна оцінка.
Стратегічно-діагностичний інтерфейс	Поєднує результати діагностики з цілями підприємства, підтримує прийняття стратегічних і оперативних рішень на основі узагальнених даних.	Інтегративна, адаптивна, управлінське забезпечення, оптимізація бізнес-процесів.
Модуль моніторингу та адаптації	Здійснює регулярне відстеження змін у ключових показниках і забезпечує гнучкість реагування на турбулентність зовнішнього середовища.	Безперервність, навігаційно-адаптивна функція, превентивне виявлення критичних відхилень.

Джерело: складено авторами

Зміст системи фінансово-економічної діагностики підприємств у значному ступені визначається особливостями його виробничо-економічної та фінансової діяльності. Розглянемо побудову систему діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства, адже ідентифікація вузьких місць, виявлення резервів, прогнозування сценаріїв розвитку дозволяють комплексно оцінити ефективність функціонування бізнес-моделі. При цьому цифрова трансформація надає можливості для розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку. Слід зазначити, що управлінські рішення вимагають високого рівня обґрунтованості та оперативного реагування на зовнішні виклики, що є можливим завдяки комплексній діагностиці. У сучасних умовах глобальних трансформацій, політичної напруженості, економічної турбулентності та техногенних ризиків ефективне функціонування виробничо-економічних систем стає надзвичайно важливою умовою забезпечення стійкості підприємств та їх конкурентоспроможності. Такі системи, з одного боку, об'єднують різні бізнес-процеси, а, з іншого – матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, надзвичайно чутливі до зовнішніх збурень. Вищевикладене підтверджує, що актуалізації набуває впровадження комплексної та адаптивної системи їх діагностики.

Логістика відіграє центральну роль у діяльності будь-якого транспортного підприємства, забезпечуючи інтегроване управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками. Вона формує основу для раціонального планування маршрутів, диспетчеризації перевезень, управління парком транспортних засобів та обслуговування замовлень. Завдяки ефективним логістичним рішенням підприємство здатне зменшувати витрати, скорочувати час виконання операцій та підвищувати рівень сервісу. Логістика також забезпечує гнучке реагування на зміни ринкової кон'юнктури, адаптацію до сезонних коливань попиту та оптимізацію використання ресурсів. Інформаційно-аналітичні підсистеми логістики дозволяють здійснювати моніторинг ефективності перевезень у режимі реального часу. Через інтеграцію логістики з фінансовим і виробничим менеджментом формується єдина система операційного управління. У сучасних умовах логістика є інструментом підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства та основою впровадження інноваційних технологій (GPS-навігації, цифрової диспетчеризації, HSE-моніторингу тощо). Її результативність визначає здатність підприємства забезпечувати

сталість логістичного сервісу й задовольняти вимоги ключових стейкхолдерів. Таким чином, логістика є не лише функціональним елементом, а й стратегічною складовою

Внутрішня структура логістичної системи транспортного підприємства включає:

– вхідні потоки (надходження зовнішніх ресурсів: вантажів, замовлень, інформації від клієнтів і постачальників). Важливою є точність і своєчасність вхідних даних, оскільки вони визначають подальші дії системи;

– функціональні модулі логістики: (1) транспортна підсистема: планує та виконує доставку, забезпечує диспетчеризацію, моніторинг маршрутів і використання парку транспортних засобів; (2) складська підсистема: відповідає за приймання, зберігання, комплектування та відвантаження вантажів; (3) інформаційно-аналітична підсистема: збирає й обробляє дані, надає інструменти для прийняття оперативних і стратегічних рішень; (4) фінансово-облікова підсистема: забезпечує облік витрат, оптимізацію витрат і контроль рентабельності логістичних операцій;

– управлінський контур включає функції планування, контролю КРІ, реагування на відхилення та оптимізації логістичних рішень;

– зворотний зв'язок включає інформаційні потоки, що надходять з виконаних операцій, дозволяють діагностувати ефективність, фіксувати помилки та здійснювати коригування. Забезпечує адаптивність логістичної діяльності до змін у ринковому середовищі;

– оцінювання результативності логістичної діяльності за критеріями обсягу і виду виконаних перевезень, рівня задоволення клієнтів, фінансовими показниками.

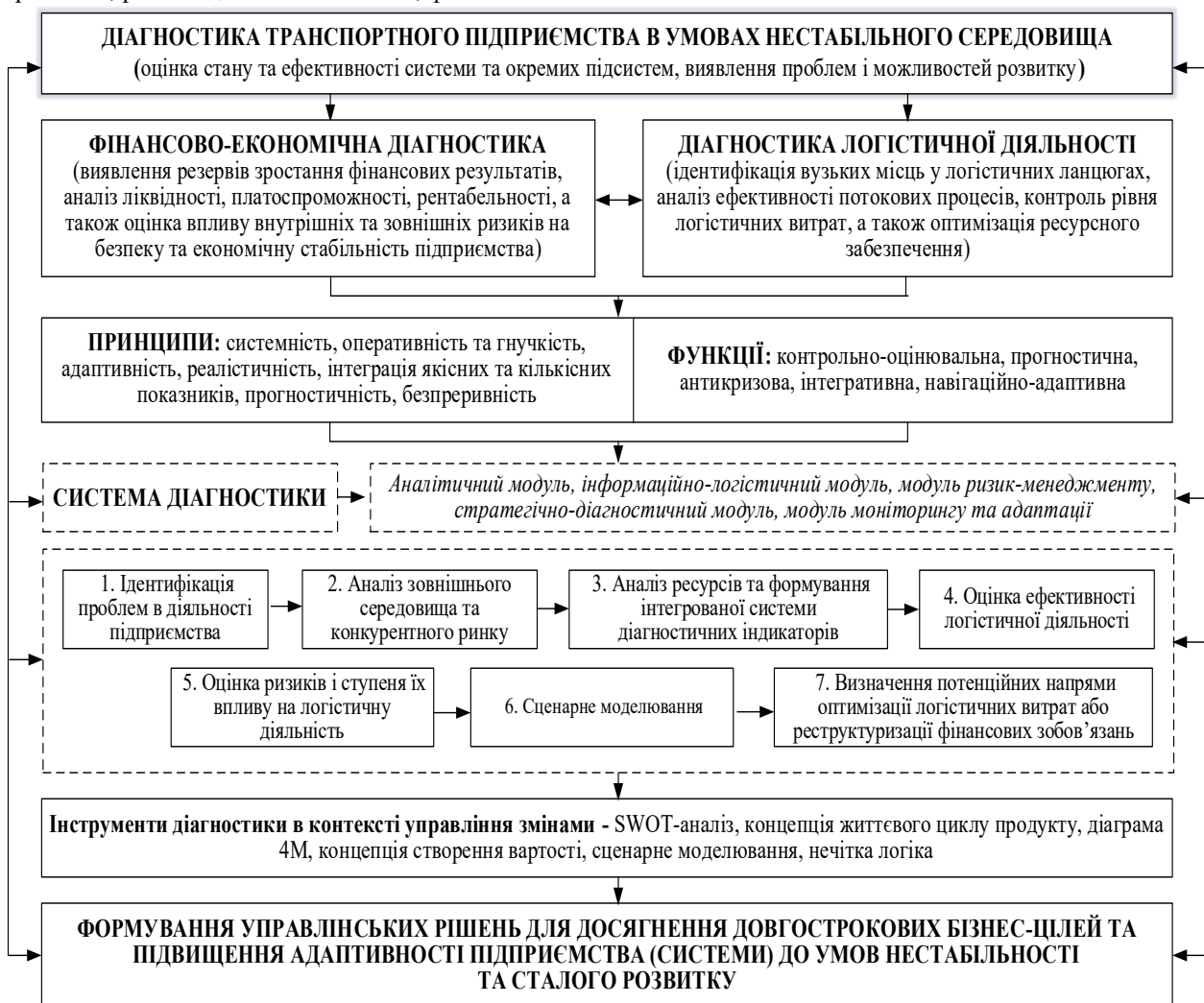


Рис. 1. Механізм діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства

Джерело: розроблено авторами

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища логістична діяльність підприємства нерозривно пов'язана з його фінансово-економічним станом. Діагностика логістичних процесів не лише забезпечує ефективність постачання, транспортування, зберігання та дистрибуції, але й має безпосередній вплив на структуру витрат, рентабельність та фінансові результати діяльності підприємства. Фінансово-економічна діагностика, у свою чергу, дозволяє виявити ступінь залежності фінансових показників від

ефективності логістичних процесів, зокрема оборотність товарно-матеріальних запасів, рівень логістичних витрат, швидкість обробки замовлень тощо. Така інтеграція дозволяє комплексно оцінити не лише поточний стан підприємства, а й сформулювати сценарії розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх викликів. Взаємна інтеграція логістичних і фінансових індикаторів у процесі аналізу дозволяє не лише своєчасно виявляти проблемні зони, а й формувати стратегії розвитку транспортних підприємств (рис.1).

Діагностика логістичних систем є ключовим інструментом оцінювання їх поточного функціонального стану, здатності до адаптації та досягнення цільових показників ефективності. У сучасних умовах вона набуває особливої актуальності як підґрунтя для своєчасного виявлення дисфункцій, вузьких місць і системних відхилень. Діагностичний процес базується на використанні кількісних і якісних показників, що охоплюють параметри транспортування, складського обслуговування, інформаційних потоків і рівня сервісу. Особливу роль відіграє застосування методів системного аналізу, факторного моделювання, а також інструментів візуалізації логістичних ланцюгів.

За допомогою діагностики можна здійснювати обґрунтоване визначення пріоритетів змін у логістичній діяльності, оптимізацію маршрутів і ресурсів, а також прийняття обґрунтованих рішень щодо реструктуризації функціональних модулів системи. Однією з цілей проведення діагностики є ідентифікація відхилень між фактичними та цільовими показниками продуктивності, які можуть сигналізувати про стратегічну або операційну нестабільність логістичної діяльності транспортного підприємства. Ефективна діагностика логістичних систем має враховувати фазу життєвого циклу підприємства, рівень цифрової інтегрованості та наявність зворотного зв'язку між підсистемами.

Діагностику логістичної діяльності транспортного підприємства слід проводити за чотирма напрямками, а саме: транспортна логістика, складська логістика, управління запасами і загальні логістичні KPI. На основі проведеного дослідження [14, 15 та ін.] визначено перелік основних показників, що характеризують ефективність виділених напрямів логістичної діяльності транспортних підприємств (табл. 2). Залежно від специфіки діяльності транспортних підприємств запропонована система показників діагностики може бути доповнена або, навпаки, скорочена.

Таблиця 2.

Основні показники діагностики логістичної діяльності транспортного підприємства

Показники	Зміст показників
Транспортна логістика	
On-Time Delivery Rate (відсоток своєчасної доставки)	Основний індикатор надійності логістичної діяльності транспортного підприємства; показує частку замовлень, доставлених у вказані терміни
Середня вартість доставки за 1 км / 1 кг	Дозволяє порівнювати ефективність маршрутів і перевізників; оцінює собівартість перевезення одиниці продукції;
Відсоток пошкоджених або втрачених вантажів	Показує проблеми з упаковкою, умовами перевезення або відповідальністю перевізника
Lead Time (середній час доставки)	Визначає оперативність усієї логістичної системи; охоплює інтервал від моменту оформлення замовлення до його доставки
Коефіцієнт використання транспортного парку:	Відображає рівень завантаженості транспортних засобів в порівнянні з їх потенційною продуктивністю
Складська логістика	
Inventory Turnover (оборотність складу)	Показує, як часто протягом періоду запаси оновлюються
Рівень використання складських площ	Дозволяє оцінити раціональність просторового планування і завантаження складу
Середній час обробки замовлення	Визначає продуктивність операцій комплектації, пакування й передачі на відвантаження
Order Picking Accuracy (точність комплектування)	Визначається як співвідношення точно укомплектованих замовлень до загальної кількості. Є одним з індикаторів якості обслуговування клієнтів
Втрати через псування, крадіжки або прострочення	Фінансові втрати, що виникають через неефективне управління складськими запасами
Управління запасами	
Stockout Rate (рівень дефіциту запасів)	Частота ситуацій, коли продукція відсутня на складі в момент замовлення
Overstock Rate (рівень надлишкових запасів)	Показує перевищення оптимального рівня запасів, що може призвести до заморожування коштів («омертвіння активів»)
Days Inventory Outstanding (середній рівень запасів у днях)	Кількість днів, протягом яких підприємство підтримує поточні запаси без поповнення
Відсоток застарілих або непридатних до використання товарів	Свідчить про відсутність належної ротації запасів або зміну ринкового попиту
Загальні логістичні KPI	
Загальні логістичні витрати як відсоток від доходу	Дозволяє оцінити вартісну ефективність логістики; визначається як співвідношення загальних витрат на логістику до виручки підприємства
Рівень задоволеності клієнтів логістичним сервісом	Оцінюється шляхом проведення опитувань і є показником якості сервісу
Delivery in Full, On Time (DIFOT)	Відсоток замовлень, які були доставлені повністю, в обумовлений термін і без помилок
Return on Logistics Investment (ROI)	Фінансовий показник, який визначає ефективність вкладень у логістичну інфраструктуру чи сервіси

Джерело: складено авторами

Запропонований підхід є багатокритеріальним, в якому поєднуються фінансові, технічні, організаційні та клієнтоорієнтовані аспекти логістичної діяльності транспортних підприємств. Це дозволяє використовувати діагностику не тільки для підтримки прийнятих управлінських рішень, а і здійснювати стратегічний моніторинг конкурентоспроможності логістичної діяльності транспортного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У перспективі її результати можуть інтегруватися у механізми цифрового планування та автоматизованого управління ланцюгами постачання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансово-економічна діагностика є інтегрованим аналітичним процесом, що передбачає всебічне дослідження фінансового і економічного стану підприємства з метою виявлення рівня його стабільності, ефективності функціонування та потенційних ризиків. У межах цього процесу здійснюється оцінювання ключових фінансових індикаторів, зокрема ліквідності, платоспроможності, прибутковості, а також аналіз економічних характеристик — конкурентоспроможності, стратегічних орієнтирів розвитку та впливу зовнішньоекономічного середовища. Наукову обґрунтованість процесу фінансово-економічної діагностики формують принципи системності, оперативності та гнучкості, адаптивності інструментів, реалістичності оцінки, інтеграції якісних і кількісних показників, прогностичності та безперервності.

Діагностика логістичної діяльності транспортного підприємства передбачає оцінювання їх функціонального стану, адаптивності, синхронізації підсистем та здатності до реагування на ринкові збурення. Розроблена система діагностики, що включає показники транспортної логістики, складської логістики, управління запасами і загальних логістичних KPI, є багатокритеріальною та може інтегруватися у цифрову архітектуру підприємства, слугуючи основою для підвищення його конкурентоспроможності.

Подальші дослідження мають спрямовуватися на формування адаптивних моделей діагностики логістичних систем з урахуванням впливу фаз життєвого циклу транспортного підприємства та інституційних обмежень. Також перспективними є розробка сценарно-прогностичних моделей оцінювання логістичної стійкості підприємств в умовах високої нестабільності ринкового середовища та визначення ролі динамічних спроможностей логістичної діяльності у механізмі розвитку транспортного підприємства.

Література

1. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства : монографія / Л. А. Костирко. – 2-ге вид. перероб. і допов. – Х. : Фактор, 2008. – 336 с.
2. Кривов'язюк І. В. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / І. В. Кривов'язюк, Я. О. Кость – Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. – 200 с.
3. Гудзь Т. П. Діагностика статичної та динамічної фінансової рівноваги підприємства / Т. П. Гудзь // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 1 (62). – С. 180–186.
4. Самодай В. П. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства / В. П. Самодай // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – Вип. 1 (34). – С. 145–149.
5. Prokhorova V. Study of priority directions of economic recovery of Ukraine based on scenario modelling / V. Prokhorova, O. Kravchenko, O. Shkurenko, A. Babichev, A. Polivantsev. // Economics of Development. – 2025. – 24(1). – Рр. 26–34.
6. Шкрєбень Р. П. Теоретичне підґрунтя управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства / Р. П. Шкрєбень, Ю. А. Квашина, Я. Є. Полозков // Бізнес Інформ. – 2022. – № 9. – С. 114–120.
7. Андрієнко М. М. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг / М. М. Андрієнко, Л. О. Корж // Бізнес Інформю – 2022. – № 11. – С. 149–154.
8. Дикань В. Л. Економічна діагностика / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 284 с
9. Kravchenko O. Risks of the transport infrastructure reconstruction financing / O. Kravchenko, O. Shkurenko, Y. Korniiiko, O. Yarmolitska, H. Prymachenko // Proceedings of 28th International Scientific Conference. Transport Means. – 2024. – Рр. 365–370. URL: <https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2024.P365-370>.
10. Кудрявцев В. М. Механізм як складова системи управління стійким економічним розвитком транспортного підприємства / В. М. Кудрявцев // Економіка транспортного комплексу. – 2023. – Вип. 41. – С. 165–179.
11. Colasse B. Gestion financière de l'entreprise : problématique, concepts et méthodes / B. Colasse. – Presses Universitaires de France – PUF, 2003. – 656 p.
12. Ковальчук А. М. Економічна діагностика інноваційного розвитку авіапідприємств. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення : монографія / А. М. Ковальчук. – Київ : ФОП Маслаков, 2020. – С. 68-76.
13. Приймак С. В. Фінансова діагностика як інструмент контролінгу / С. В. Приймак, О. Д. Клебан // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. – 2010. – Вип. 7(3). – С. 26–35.

14. Reznik N. P. Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management / N. P. Reznik, L. M. Hrechaniuk // AIP Conference Proceedings. – 2022. – Vol. 2413, No. 1. URL : <http://dx.doi.org/10.1063/5.0090406>.

15. Nechaev A. Methods for improving efficiency of the innovative logistics system / A. Nechaev, A. Schupletsov // Transportation Research Procedia. – 2021. – № 54. – Pp. 628–636.

References

1. Kostyrko L. A. (2008) Diahnostyka potentsialu finansovo-ekonomichnoyi stiykosti pidpryyemstva [Diagnostics of the potential of financial and economic stability of an enterprise]. Kharkiv: Faktor.
2. Kryvov'yazyuk I. V., Kost' Ya. O. (2012) Diahnostyka finansovo-hospodars'koyi diyal'nosti promyslovoho pidpryyemstva [Diagnostics of financial and economic activity of an industrial enterprise]. Donets'k-Luts'k: LNTU.
3. Hudz' T. P. (2017) Diahnostyka statychnoyi ta dynamichnoyi finansovoyi rivnovahy pidpryyemstva [Diagnostics of static and dynamic financial balance of an enterprise]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no 1 (62), pp. 180–186.
4. Samoday V. P. (2022) Diahnostyka ta prohnozuvannya finansovo-ekonomichnoho stanu pidpryyemstva [Diagnostics and forecasting of the financial and economic condition of an enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 1 (34), pp. 145–149.
5. Prokhorova V., Kravchenko O., Shkurenko O., Babichev A., Polivantsev A. (2025) Study of priority directions of economic recovery of Ukraine based on scenario modelling. *Economics of Development*, no 24(1), pp. 26–34.
6. Shkreben' R. P., Kvashyna Yu. A., Polozkov Ya. Ye. (2022) Teoretychne pidgruntya upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu biznes-pratsesiv pidpryyemstva [Theoretical basis for managing the financial and economic security of an enterprise's business processes]. *Biznes Inform*, no 9, pp. 114–120.
7. Andriyenko M. M., Korzh L. O. (2022) Ekonomichna diahnostyka konkurentospromozhnosti pidpryyemstva na rynku transportnykh posluh [Economic diagnostics of the competitiveness of an enterprise in the transport services market]. *Biznes Inform*, no 11, pp. 149–154.
8. Dykan' V. L., Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O. (2022) Ekonomichna diahnostyka [Economic diagnostics]. Kharkiv: UkrDUZT.
9. Kravchenko O., Shkurenko O., Korniiiko Ya., Yarmolitska O., Prymachenko H. (2024) Risks of the transport infrastructure reconstruction financing. *Proceedings of 28th International Scientific Conference. Transport Means*, pp. 365–370. URL: <https://doi.org/10.5755/e01.2351-7034.2024.P365-370>.
10. Kudryavtsev V. M. (2023) Mekhanizm yak skladova systemy upravlinnya stiykym ekonomichnym rozvytkom transportnoho pidpryyemstva [Mechanism as a component of the management system for the sustainable economic development of a transport enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 41, pp. 165–179.
11. Colasse B. (2003) Gestion financière de l'entreprise: problématique, concepts et méthodes. Presses Universitaires de France – PUF.
12. Koval'chuk A. M. (2020) Ekonomichna diahnostyka innovatsiynoho rozvytku aviapidpryyemstv. Adaptivne upravlinnya pidpryyemstvamy v umovakh neotekhnolohichnoho vidtvorennya [Economic diagnostics of innovative development of aviation enterprises. Adaptive management of enterprises in the context of neo-technological reproduction]. Kyiv: FOP Maslakov.
13. Prymak S. V., Kleban O. D. (2010) Finansova diahnostyka yak instrument kontrolinhu [Financial diagnostics as a controlling tool]. *Ekonomichni nauky. Seriya : Oblik i finansy*, vol. 7 (3), pp. 26–35.
14. Reznik N. P., Hrechaniuk L. M. (2022) Justification of measures to improve the efficiency of logistics system management. *AIP Conference Proceedings*, – vol. 2413, no. 1. URL : <http://dx.doi.org/10.1063/5.0090406>.
15. Nechaev A., Schupletsov A. (2021) Methods for improving efficiency of the innovative logistics system. *Transportation Research Procedia*, no 54, pp. 628–636.

УДК 330.8

JEL classification: M14; M21

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(42))**METHODOLOGY OF ASSESSMENT OF THE BRANDING STRATEGY****KOFMAN Viktoriia**

Odesa National Economic University

<http://orcid.org/0000-0002-93793577>e-mail: vi.vitoryk@gmail.com,

The aim of the article is to substantiate methodological approaches to brand evaluation in the context of defining a brand as a marketing asset in the capitalization of an enterprise.

The study used economic and statistical research methods in analyzing practical experience in using brand evaluation methods; theoretical and methodological approaches in analyzing the use of brand evaluation methods; grouping and classification - in determining the most common approaches in brand evaluation. The distinctive features of brand leadership compared to classical brand management are identified. The role of brand valuation as an intangible asset in the structure of an enterprise's assets is substantiated. It was substantiated the three most common methodological approaches to brand valuation: cost, comparative and profit. The problems of the practice of recognition, assessment, protection, and revaluation of intangible assets and brands in Ukraine are formulated in comparison with foreign practices in this area. One of the serious problems is the lack of harmonization of terminology in the field of brand valuation, as an intangible asset, with international valuation standards.

The practical significance of the research is analysis showed that in world practice it is accepted to use the profit approach to brand valuation, in which the value is determined based on the discounted value of cash flows. Applied aspects of the application of this method of brand valuation are presented. Based on the above-mentioned brand valuation methods, a number of methods were proposed that allow taking into account the shortcomings of generally accepted approaches.

The scientific novelty of the following brand valuation methods are proposed, which can be implemented in the practice of assessing local and global brands: a method of assessing the value of brands using points; a method of calculating the book value of a brand and its replacement cost; a method of assessing the value of a brand using market transactions; a model of brand value indices. Further research is aimed at developing a methodology for evaluating brands in the digital economy, taking into account new influencing factors.

Key words: rand, evaluation, brand assessment methods, brand value index

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЇ БРЕНДІНГУ**КОФМАН Вікторія**

Одеський національний економічний університет

Метою статті є обґрунтування методичних підходів оцінки бренду в контексті визначення бренду, як маркетингового активу в капіталізації підприємства.

У дослідженні використані економіко-статистичні методи дослідження при аналізі практичного досвіду використання методів оцінки брендів; теоретико-методологічні підходи при аналізі використання методів оцінки бренду; групування та класифікація – при визначенні найбільш поширених підходів в оцінці брендів. Визначені відмінні риси бренд-лідерства порівняно з класичним бренд-менеджментом. Обґрунтовано роль вартісної оцінки бренду, як нематеріального активу в структурі активів підприємства.

Обґрунтовано три найбільш поширені методичні підходи до оцінки бренду: витратний, порівняльний та прибутковий. Сформульовані проблеми практики визнання, оцінки, захисту, переоцінки нематеріальних активів та бренду в Україні порівняльно з закордонними практиками в цієї сфері. Однією із серйозних проблем є відсутність гармонізації термінології у сфері оцінки бренду, як нематеріального активу, із міжнародними стандартами оцінки.

Практична значущість дослідження полягає в аналізі та узагальненні світової практики, в якій прийнято використання прибуткового підходу до оцінки бренду, при якому, визначення вартості засноване на дисконтованій вартості грошових потоків. Представлені прикладні аспекти застосування даного методу оцінки вартості бренду. На підставі розглянутих вище методів оцінки бренду було запропоновано низку методів, які дозволяють врахувати недоліки загальноприйнятих підходів.

Наукова цінність дослідження полягає у запропонованих методах оцінки бренду, які можуть бути імплементовані у практику оцінки локальних та глобальних брендів: метод оцінки вартості брендів за допомогою балів; метод обчислення облікової вартості бренду та вартості його заміщення; метод оцінки вартості бренду за допомогою ринкових транзакцій; модель індексів вартості бренду. Подальші дослідження спрямовані на формування методології оцінки брендів в умовах цифрової економіки, з врахуванням нових чинників впливу.

Ключові слова: бренд, оцінка, методи оцінки бренду, індекс вартості бренду

Стаття надійшла до редакції / Received 14.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 03.05.2025

INTRODUCTION

In the conditions of transformation of the economic base, which is characterized by rapid development of services, new technologies, software products and production of other intangible goods, the problem of determining

the methodological principles of brand evaluation and management is relevant. The overall methodology of brand evaluation and management is based on its capitalization.

General methods of brand management are based on the principles of its leadership in the market and the amount of assets that are formed at the expense of the brand. The main focus in the formation of the overall methodology of brand management, as an asset of the company is paid to building brand architecture, the formation of customer loyalty systems and positioning strategies.

The main attribute of the brand in brand management is the strategy of price positioning, which depends on the capitalization of the brand, company profits and customer loyalty. Price positioning is usually associated with the perception of the level of brand quality by consumers, which forms the loyalty of consumers to the brand. Brand management techniques, in turn, involve the creation of a brand community, which aims to create loyal customers to the brand. Thus, the brand management system is based on the interrelationships with the choice of method of estimating brand capitalization. In this context, the research issues of the article are relevant and aimed at systematizing the methods of evaluation and brand management.

LITERATURE REVIEW

There are a lot of foreign and domestic scientists and researchers have made a significant contribution to the problem of forming a methodology for creating and evaluating a brand, managing the value of brands, in particular: D. Aaker [1], O. Chukurna [2], N. Dubrovina [3], K. Keler [4], F. Lepley, D. Joseph [5], T. Nestorenko [6, 7], M. Oklander [8], G. Studynskiy [9], P. Zakharchenko [10], and other authors. However, the issue of creating methodological foundations for branding in terms of brand evaluation and management is insufficiently substantiated and requires further research. Many authors focus on building loyalty systems to achieve branding goals. However, this approach does not sufficiently substantiate the methods of capitalization and brand evaluation. The practical experience of many global companies shows that the strategy of forming a brand community helps to increase customers, increase brand loyalty and increase its capitalization. Successful examples of such brands are IKEA and Hilton. At the same time, the brand architecture is more advanced, based on different models of brand identity.

D. Aaker proposed a model according to which the main characteristics of the brand are related to 2 levels of perception and can be considered in 12 positions, which are grouped into four directions: the brand as a product; brand as an organization; brand as a person; brand as strength [1].

K. Keller's model of brand identity provides three elements of brand identity: brand positioning; brand value; brand codes. K. Keller considers positioning as part of brand identity. Brand codes are analysed similarly to brand attributes [4].

In turn, the authors of the positioning concept D. Trout and E. Rice is understood as positioning the management of consumer opinion on the position of the company's brand among similar brands [11].

T. Gad proposed a model of four-dimensional branding, which he considers as a mental field of the brand, existing in four dimensions: functional, mental, social, spiritual [12].

The most common model of brand identity belongs to the professor of brand marketing L. de Cernathony, who offers a model of brand identity, consisting of five elements: brand attributes; benefits; emotional reward; values; personal qualities [13].

O. Chukurna focuses in his research mainly on methodological approaches to brand assessment to a greater extent for B2B market [14].

At the same time, the main purpose of branding is to create conditions for repeat purchases, which requires the formation of a system of consumer loyalty. Almost all models of brand identity are based on the principles of loyalty systems and the focus on positioning strategy, as the principle of creating supporters of the brand.

Recently, the concept of brand leadership, which is outlined in D. Aaker [1], has gained great popularity. According to this concept, the main goal of brand management is the growth of brand equity, which is determined by its value. In this case, the image of the brand, the quality of its relationship with customers, the increase in the number of regular customers and the degree of their loyalty to the brand are the means to increase brand equity.

METHODS

The study uses economic and statistical research methods in the analysis of practical experience in using methods of valuing brands; theoretical and methodological approaches when analyzing the use of brand evaluation methods; grouping and classification – in determining the most common approaches in the valuation of brands.

RESULTS

The main distinguishing features of brand leadership compared to classical brand management are shown in Fig. 1.

Thus, there is a need to determine the methodological apparatus that allows you to assess the degree of influence of consumer loyalty to increase brand capitalization as a source of profit. That is why this study aims to form the basic methodological principles and principles of brand assessment

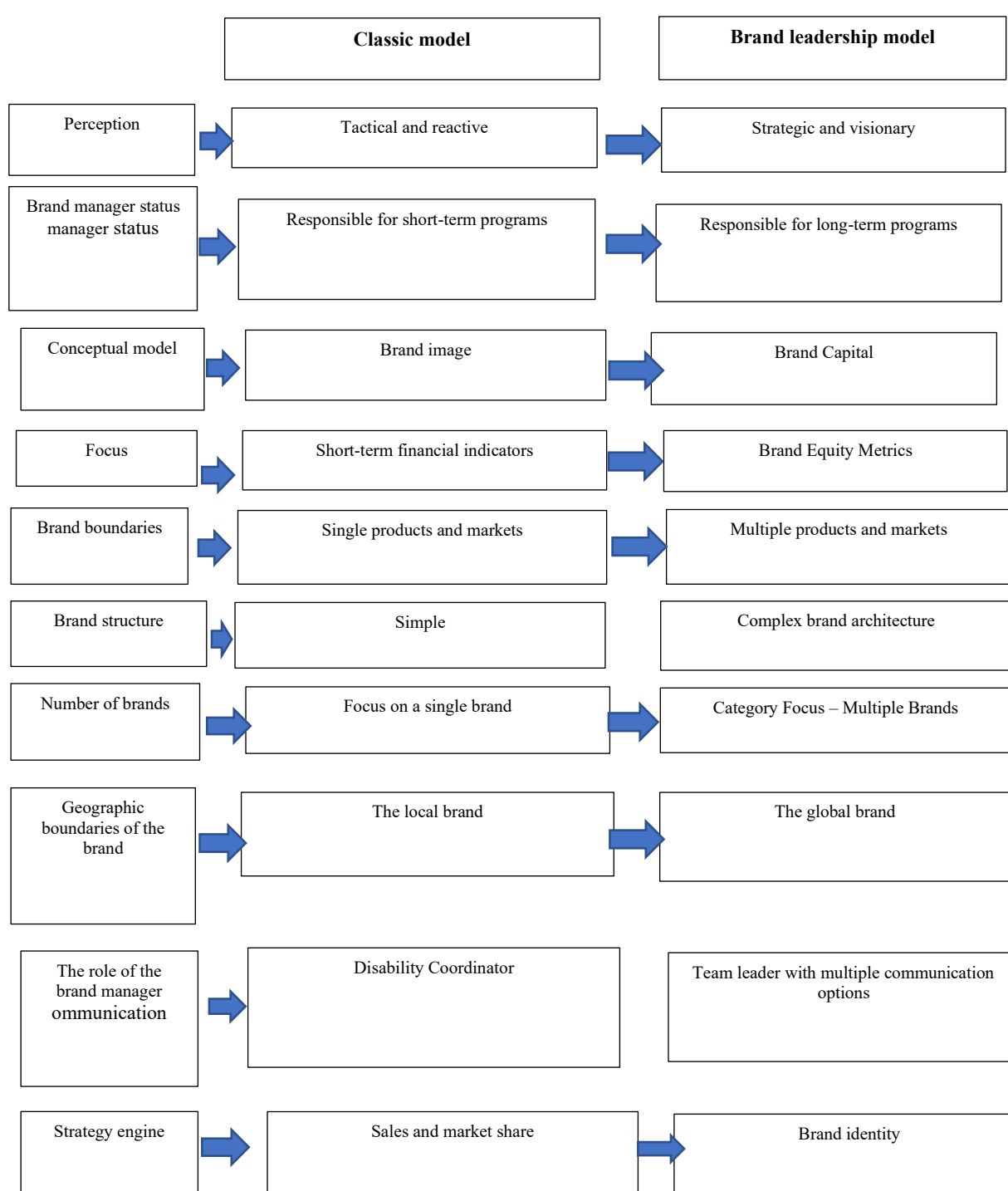


Fig. 1. The main differences between brand management concepts

Source: author's own contribution

The problem of evaluating and managing brand capital is related to the peculiarities of methods for evaluating the effectiveness of marketing activities and taking these indicators into account in enterprise management.

The valuation of the brand capitalization in the management accounting of the enterprise can be expressed in the accounting of the brand as an intangible asset and will take into account the following features:

- to give marketing the missing financial and economic orientation;
- to integrate marketing intangible assets into the overall system of economic indicators;
- to connect marketing and the results of its activities to the classical economic methodology for evaluating efficiency;
- to reliably assess the effectiveness of marketing costs and thereby avoid increasing sales "at any cost";
- to estimate future income, which will not allow sacrificing sales and profits of future periods for the sake of momentary interests.

Financial emphasis in marketing makes it possible to identify many of the company's competitive advantages, primarily sustainable competitive advantages, which are associated with a high reputation, qualified personnel, own developments and know-how, and long-term relationships with customers. These benefits last longer and allow you to achieve higher profitability.

Sustainable competitive advantages of the company are formed on the basis of an effective brand management strategy.

Features of business practices in Ukraine and EU countries have different legal and economic features. The Ukrainian economy currently remains dominated by competition based on factors of production, that is, cost leadership. This situation is typical for countries whose economy has an industrial type. In the post-industrial economies that have emerged in the countries of the European Union, the structure of GDP is dominated by income from the service sector and the production of intangible assets.

As a result, the system for assessing intangible values, including the brand and their inclusion in the company's capitalization, is a priority. In this type of economic relations, competitive advantages are also achieved through knowledge, skills and creative solutions, i.e. intangible assets (see Fig. 2).

It should be noted that a clear trend of post-industrial economy has emerged in the countries of the European Union, and the process of neo-industrialization is underway in the countries of Southeast Asia and the BRICS. It was this distribution of forces that made it possible to focus on the creation of intellectual products and intangible assets. Under these conditions, methods for assessing intangible assets, including the brand, the value of which depends on the level of corporate governance and values, largely formed due to marketing activities, have become a topical issue. The transformation of competition based on factors of production (resource concept) into competition based on intangible (intellectual) values, which is taking place in the developed countries of the world, explains the discrepancy in the performance of companies of the same level.

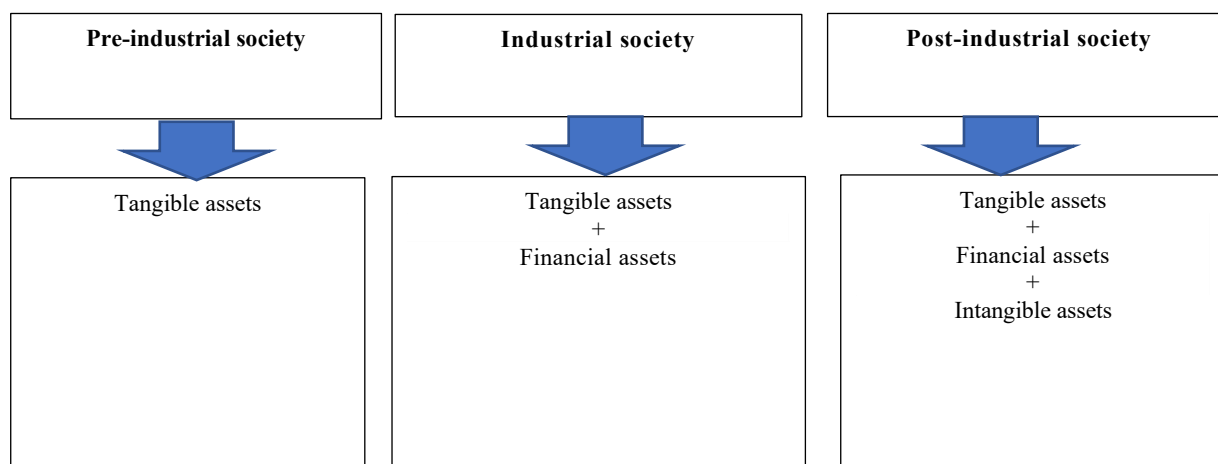


Fig. 2. Dominants of economic relations in different types of societies

Source: author's own contribution

There has been no significant change in the competitive landscape among Ukrainian companies. In recent years, the Ukrainian economy has undergone industrial transformation and a gradual shift in GDP structure toward the production of intangible assets and the service sector.

Intangible assets represent the most dynamic and strategically manageable component of an enterprise's property. Their development contributes significantly to rapid capitalization of a company's market value. Many intangible assets – especially those of a marketing nature – are developed internally, often derived from brand equity. The valuation and inclusion of these assets in managerial accounting serve as tools for capitalization and enable companies to construct a compelling market image.

An analysis of both theoretical frameworks and practical applications concerning the recognition, valuation, protection, and revaluation of intangible assets in Ukraine – compared to international practices – reveals multiple challenges in the national mechanism governing intangible asset operations.

Firstly, in Ukraine, intangible asset valuation is generally conducted through standard procedures typically employed during business transfers or ownership changes. This approach fails to capture the current brand value and does not reflect it in financial statements.

Secondly, the country lacks an officially approved standard for intangible asset valuation. As a result, intellectual property valuation methodologies are often employed as a substitute.

Thirdly, despite the presence of various legal instruments addressing the recognition and valuation of intangible assets, they do not permit revaluation for assets with an indefinite useful life. Instead, only depreciation is applied, leading to paradoxes – such as the progressive amortization of goodwill to zero, even though a company's reputation may be improving. This practice undermines the development of brand management strategies in Ukraine.

Fourthly, the existing framework for recognizing and valuing intangible assets renders their application in tax accounting and tax management largely ineffective.

Fifthly, there is a disconnect between valuation professionals and management experts concerning approaches to intangible asset valuation. Valuers often approach the task simplistically, focusing on current or transactional valuation. Meanwhile, for management specialists, valuation is more focused on determining suitable royalty or lump-sum payments from a licensing perspective.

Sixthly, there is a lack of unified approaches within Ukraine's business environment for managing intangible assets in general, and brands in particular. The field suffers from an absence of conceptual foundations, standardized methodologies, and practical techniques. Scholarly and applied literature on intangible asset management remains scarce and underdeveloped.

Seventh, Ukrainian legal regulations still do not explicitly define the term "brand," despite its global recognition and usage. This omission limits the ability of valuation specialists and corporate managers to effectively engage with this asset category, hindering alignment with international standards.

Eighth, many terminology and valuation principles in Ukrainian legal and regulatory documents are not harmonized with international valuation standards. For instance, current legislation does not accommodate the possibility of amortizing lump-sum payments over time.

Nevertheless, despite these systemic issues, brand valuation practices and methodologies continue to be utilized and remain relevant, driven by the tangible added value that brands contribute to a company's performance and the necessity of quantifying this value.

Currently, the three most widely accepted methodological approaches to brand valuation are the cost approach, the market (comparative) approach, and the income-based approach.

The cost approach to brand valuation involves determining the value of a brand as a set of costs for its creation and registration. But the result of such an assessment turns out to be inadequate to the true market value of the brand, so it is practically not used. Currently, this approach is used only in some cases to determine the lower bound of brand value.

The comparative approach is based on determining the value of a brand based on information about transactions with similar, comparable brands. The difficulty of applying this approach lies in the absence of an actively functioning market for the purchase and sale of trademarks, as well as the inaccessibility of information about prices and real conditions of such transactions. This approach is used very rarely.

In world practice, it is customary to use an income approach to brand valuation, in which the definition of value is based on the discounted value of the cash flows that the brand can bring to the company in the future by attracting additional investments.

The method of discounting cash flow takes into account the calculation of annual income that the company receives from the capitalization of the brand for a period of 5-10 years. The discount rate is the weighted average cost of capital. The value of the brand is based on the calculations of the sum of the present value of the cash flow of the brand for the forecast period and the present value of the cash flow of the brand after the forecast period. It is calculated by the following formula (1):

$$\ddot{O}_A = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+r)^t} + \frac{DV_n}{(1+r)^n} \quad (1),$$

where P_t – profit forecasting t year, received from the brand;

DV_n – residual value after n year;

Residual value DV_n determined by the following formulas:

$$DV_n = \frac{NOPAT}{r} \quad \text{or} \quad DV_n = \frac{NOPAT}{r - g} \quad (2),$$

where $NOPAT$ – net profit of the brand after taxes;

g – income growth rate [15].

The method is extremely convenient in cases where a company is going to buy or sell a brand, because it allows you to estimate the profitability of the brand in the future. However, this method is difficult to use, since it requires taking into account the forecast values of not only the price and sales volume of the brand, but also macroeconomic factors, in particular the discount rate.

Let's consider an applied example of applying this method of estimating the value of a brand. Let's say IKEA decided to sell its brand and start producing textiles under a new name. The management assumes that the profit from production will be \$3 million / year for another 10 years. In addition to this, \$5 million will have to be invested in the creation and promotion of a new name. Then the IKEA brand value can be calculated as

$$CT = 3million \frac{(1+10\%)^{10}-1}{10\%(1+10\%)^{10}} + 5million = 23,43million\$$$

The income approach involves the use of several valuation methods. The most popular are: the royalty exemption method and the profit advantage method. Based on practice, it is advisable to use the royalty exemption method for brand purchase and sale transactions, when the brand being valued belongs to a type of business that has a franchise practice in Ukraine. Such types of business include trade in consumer goods, trade in food products, restaurant business, travel services, etc. This method is popular in the practice of world companies.

Determining the amount of cash flow generated directly from the use of a trademark, in most practical cases, is a rather complex analytical task. If a company has several trademarks in its arsenal, when evaluating one of them, it is necessary to allocate separately the income generated by the sale of goods under this trademark. The application of mathematical methods, which are gaining popularity in Western business valuation, to the valuation of domestic intangible assets is still difficult to apply. The development of this area of assessment, of course, should go to minimizing the use of indicators determined by experts, to the use of indicators related to the analysis of market data. This will become possible with greater openness and accessibility of information about transactions with trademarks.

Based on the methods of brand assessment discussed above, a number of methods can be proposed that will take into account the shortcomings of the previous ones. However, due to the above-mentioned uncertainty of the Ukrainian legislation regarding the registration of trademarks, it can be assumed that it is difficult to introduce the proposed methods into practice. This process should be initially regulated by law, since its implementation in marketing practice remains difficult.

The method of assessing the value of brands using points is as follows. Experts award brand points in various categories: market share and rating, brand stability, brand history, product category stability, internationality, market trends, advertising support and product promotion programs, legal protection. The sum of these conditional points, each of which is set in a certain range of values (which can be either less than or greater than one), is multiplied by the annual sales of the brand.

The method is simple and easy to use, the difficulty lies in the need for qualified experts, whose opinions will depend on the result of the assessment.

This method is used by the international consulting agency Interbrand. There are also alternative scoring methods. However, scoring methods have certain disadvantages. For example, Interbrand's method does not include brand awareness and brand attitudes, and therefore reduces the value of a brand that is not currently promoted but still has a good reputation with consumers. One example of such a brand is Rolls Royce. It is intuitively clear that this is a very valuable brand, since consumers are well aware of it and loyalty to it is high. However, the brand has a small market share and is not advertised at all, which greatly underestimates the value of this brand according to the Interbrand method.

The advantage of this method is simplicity and ease of use in the realities of the Ukrainian economy.

The method of calculating the book value of a brand and the cost of its replacement is the definition of brand value as the cost of replacing a given brand with an abstract equivalent - a similar product or service that, in terms of its commodity, physical characteristics, corresponds to the brand. To assess the value of a brand using this method, it is necessary to spend on registration and promotion of this brand and a similar trademark. For example, the Hilton hotel chain may begin to introduce a new format hotel brand to the market. In this case, when evaluating the value of a new brand, it can assume how much promotion (advertising, presentations, seminars for specialists, obtaining permits) and registration will be required for this hypothetical brand to become an equal competitor. Thus, it is enough to simply add up the costs of these items.

The method is quite universal and is suitable for both commodity and corporate brands, and for most markets. However, its main difficulty is that there is no way to check how a hypothetical brand matches the real one. This means that a brand manager has to rely a lot on experience

A method of evaluating brand value through market transactions, in which the value of a brand is determined by the value of similar purchases. The amounts paid in these market transactions are equal to the value of the brands bought or sold. The method is not accurate enough, so it can be used as an additional one.

Brand value index model. It should be noted right away that with its help you can get not the value of the brand in monetary units, but only the dynamics of the value over time - to obtain an initial assessment, you need to use costly valuation methods. According to this model, brand value is calculated by multiplying the relative price of a product by the market share of the product. The resulting product is then adjusted using brand loyalty or brand longevity indices, which represent the strength of the brand at the current moment.

Suppose that in 2020 the price of some IKEA brand products was \$15, the market share was 30%, and 25% of consumers consistently preferred this product. A year later, the price of the product was \$18, the market share was 35%, and this product was already consistently preferred by 29% of consumers. Consequently, over the year, the price increased by 20%, the market share increased by 5%, and consumer loyalty increased by 4%. Then the cost index will be $1.2 \times 1.05 \times 1.04 = 1.31$. So, according to this method, the brand value for the year increased by 31% compared to

2020. At the same time, it should be taken into account that the IKEA brand has formed a branding strategy based on the creation of a brand community, with the aim of creating an effective consumer loyalty system.

All of the methods listed above can be applied to evaluate the most common types of brand - product, corporate brands and their varieties. At the same time, there are a sufficient number of specific types of brand - brands of individuals, brands of events, for which their own, special evaluation methods are used. For example, the event brand value estimation method. Recall that the event brand ("Event" brands) are periodically passing events, as a rule, in the world of sports, entertainment and art. Obviously, none of the considered methods is suitable for evaluating such a brand. The brand value of such an event is determined by the amount that advertisers pay for the right to show their product during breaks during the broadcast, in the stands and attire of athletes.

Determining the value of the brand gives the company undeniable advantages. Firstly, it is an opportunity to attract the necessary financial resources, and secondly, it is an opportunity to form an optimal capital structure of the enterprise. Within the company, the brand value is used by managers in making marketing decisions, as well as in analysing the performance of the enterprise. Knowing the value of the trademark, the manager can objectively evaluate the effectiveness of the enterprise's marketing service in order to form and improve the perception of the trademark by the consumer.

Brand assessment is necessary for any company, since it allows not only to make a decision to buy or sell a brand, but also to streamline management accounting at enterprises and effectively allocate available resources in the following areas: budget allocation; development of a new brand; internal management of marketing and control over the effectiveness of the marketing service.

CONCLUSIONS

Thus, brand valuation can be used to justify the performance and value of corporate investments for investors. Within a company, brand value estimates are used to analyse the performance of business units. Accurate brand valuation makes it possible to realistically set prices for licenses and franchises issued to a brand name.

As stamps are increasingly recognized as valuable assets, companies can use their valuation as a basis for loan applications.

It would seem that analysing the value of a company based on the calculation of the amount of its fixed assets is quite simple, provided that these funds constitute a significant part of the firm's assets. However, in modern companies, the balance between tangible and intangible assets has shifted significantly in favor of the latter. All of the above reasons require companies to clearly reflect the financial value of their trademarks.

References

1. Aaker, D.A. (2014). *Aaker on Branding*. Morgan James Publishing.
2. Chukurna, O. P. (2017). Brand positioning strategy on the basis of quality perception: different markets B2B and B2C. *Economics: time realities*, 1 (29), 135-142. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/n1.html>
3. Dubrovina, N., Chemchikalenko, R., Nestorenko, T., & Savina, T. (2022). Decision-Making Processes' Modeling for Pricing Strategies Reasoning. *Journal of Modern Economic Research*, 4 (1), 5-16. URL: <http://surl.li/mlyut>
4. Keller, K.L. (2011). *Strategic management: building, measuring and managing brand equity*. Publishing: Pearson, 509.
5. Lepley, F., & Joseph, D. (2004). Strategii razvitiya Brenda. *Originalnyj prakticeskij instrumentarij dla liderstva vashego brenda* [Brand Development Strategy. The original practical tools for your brand of leadership]. Balance Club, 384.
6. Nestorenko, T., Koinash, M., Nestorenko, O., & Symonenko, D (2024). Modelling of innovative and investment processes in resort cities and destinations. *Development Service Industry Management*, (4), 351-357. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(54\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(54))
7. Nestorenko, T. P., & Khancha, A. I. (2010). Vrakhuвання фактору ризику в протсесі формування конкурентної стратегії суб'єкта ZED [Account of factor of risk in the process of forming of competition strategy of subject FEA]. *Zb. nauk. prats "Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti"*, 3, 82-88. URL: <https://core.ac.uk/reader/72004460>
8. Oklander, M.A., Novoshinska, L.V., & Chukurna, O.P. (2012). Tehnologiya brendingu strahovoї kompanii [Insurance company branding technology]. *Ekonomist*, 11, 39-43.
9. Studynskiy, G.Y. (2015). Sistemnizirovanniy ta prosvunanniy brandu jak umova yogo efektyvnosti [Systematic development and promotion of the brand as a condition of its effectiveness]. *Innovatsiynaya ekonomika*, 5, 185-192.
10. Zakharchenko, P., Nestorenko, T., & Koinash M. (2024). Innovative and Investment Development of Resort Cities and Destinations: Sustainable Development Modelling. *Modeling the Development of the Economic Systems*. (4), 400-404. <https://doi.org/10.31891/mdes-2024-14-52>
11. Trout, J., & Rivkin, S. (2012). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. 2nd ed. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada.
12. Gad, T. (2001). *4D Branding: Hacking the Corporate Economy Code*. Pearson Education.
13. Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2010). *Creating Powerful Brands*. Fourth Edition. London: Taylor & Francis, 496.
14. Chukurna, O.P., & Kofman, V. (2022). The methodology of assessment of the brand strategy of conditions the digital economy. *Digital economy: new business architectonics and transformation of competencies*: Collection of materials of the Intern. Sci. and Pract. Conf. dedicated to the 50th anniversary of the Economic faculty (Oct. 14, 2022) : sci. electron. publ. «Акад. Е.А. Бөкетов ат. Қарағанды ун-ті» КЕАҚ баспасы, 176-181
15. Chukurna, O. (2020). Methodical approach to accounting intangible assets and brand values in marketing price policy. *Marketing and Digital technologies*, 4 (3), 63-73 URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/111/104>

УДК: 338.48:640.4

JEL classification: L83, O44, Q01, Q22, Q56, F64

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(43))

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТУРИЗМУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ БЛАКИТНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

ШЕПЕЛЕВА Ольга

доктор філософії з економіки,
доцент кафедри туристичного бізнесу та рекреації,
Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-4128-2094>
shepelevaolga1313@gmail.com

БОГДАНОВ Олександр

доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри торговельного підприємства, товарознавства та управління бізнесом
Одеський національний технологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-8505-3675>
skream1987@gmail.com

У статті досліджено потенціал блакитної економіки як нової парадигми сталого розвитку прибережних територій із акцентом на туристичний сектор. Концепція блакитної економіки включає не тільки вивчення впливу кліматичних та екологічних аспектів, вона також включає галузі, що пов'язані із традиційним використанням морських ресурсів: морський та прибережний туризм, рибальство, водні види спорту, транспорт, порти та логістика та інноваційні напрями (відновлювальна офшорна енергетика, аквакультура, морська біотехнологія та біорозвідка, глибоководний видобуток корисних копалин).

Туризм у контексті блакитної економіки охоплює різноманітні напрями, серед яких прибережний, морський, екологічний та еногастрономічний туризм.

Розглянуто ключові виклики та можливості інтеграції морського і прибережного туризму у стратегії сталого економічного зростання. Окреслено роль туризму як інструменту збереження водних екосистем, джерела зайнятості та соціального капіталу. Проаналізовано міжнародні практики та перспективи для України.

Ключові слова: блакитна економіка, сталий розвиток, прибережний туризм, морський туризм, екологічний менеджмент.

MODERNIZATION OF TOURISM THROUGH THE PRISM OF THE BLUE ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

SHEPELEVA Olga, BOHDANOV Oleksandr

Odesa National University of Technology

The article explores the potential of the blue economy as a new paradigm for the sustainable development of coastal areas, focusing on the tourism sector.

Today, the blue economy is a strategically important area of the sustainable economy that actively prevents climate change and supports protecting and preserving the marine environment. The European Union defines the blue economy as a key benchmark for long-term development with efficient and rational use of water resources. It was on the initiative of the European Union that Ukraine joined the Black Sea Blue Economy Fund initiative, which aims to combat pollution in the Black Sea and the coastal zone.

The concept of the blue economy includes not only the study of the impact of climate and environmental aspects, but also includes industries associated with the traditional use of marine resources: marine and coastal tourism, fishing, water sports, transport, ports and logistics, and innovative areas (renewable offshore energy, aquaculture, marine biotechnology and bioprospecting, deep-sea mining).

Tourism in the context of the blue economy covers various areas, including coastal, marine, ecological, and enogastronomic tourism. These types of tourism have great potential for creating jobs, developing infrastructure, attracting investment, and improving the living standards of local communities. Of particular importance coastal tourism, which includes beach holidays, cruises, diving, wildlife watching, and other activities that directly depend on the health of the marine and coastal ecosystems. It is also a powerful source of income, jobs, and investment. According to the World Bank, tourism in coastal regions provides livelihoods for millions of people, especially in countries with long coastlines.

The key challenges and opportunities for integrating maritime and coastal tourism into sustainable economic growth strategies are considered. Tourism's role as a tool for preserving aquatic ecosystems, a source of employment, and social capital is outlined. International practices and prospects for Ukraine are analyzed.

Keywords: blue economy, sustainable development, coastal tourism, marine tourism, environmental management.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.03.2025

Прийнята до друку / Accepted 11.04.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У XXI столітті зростає науковий та практичний інтерес до збереження та раціонального використання морських і прісноводних ресурсів. На цьому тлі формується концепція блакитної економіки (*blue economy*) - економічної моделі, яка передбачає сталий розвиток за рахунок екологічно збалансованого використання потенціалу океанів, морів, річок і озер.

Блакитна економіка являє собою комплексну концепцію, що спрямована на використання океанів та водних ресурсів не тільки для економічного, а й для екологічного та соціального розвитку. Вона охоплює питання управління океанами, стимулювання економічного зростання, а також збереження і охорону навколишнього середовища. Відповідно до заяви Програми ООН з охорони навколишнього середовища (UNEP) 2012 року, блакитна економіка є важливим інструментом у боротьбі зі зміною клімату, зокрема через підтримку низьковуглецевих технологій, таких як енергоефективне судноплавство та розвиток морської відновлювальної енергетики. Окрім цього, значну увагу вона приділяє сталому розвитку морського туризму, який орієнтований на збереження природних ресурсів і забезпечення їх сталого використання.

Згідно з визначенням Світового банку, блакитна економіка орієнтована на сталий розвиток через раціональне використання океанських ресурсів з метою забезпечення економічного зростання, покращення життєвих умов, створення нових робочих місць та підтримки здоров'я океанських екосистем. Всесвітній фонд дикої природи визначає блакитну економіку як економічну модель, що базується на сталому використанні морських ресурсів з метою досягнення соціальних та комерційних вигод для поточних та майбутніх поколінь. Ця модель сприяє забезпеченню продовольчої безпеки, боротьбі з бідністю, покращенню умов життя, створенню нових робочих місць, розвитку охорони здоров'я, забезпеченню безпеки, рівності та політичної стабільності. Водночас, блакитна економіка сприяє відновленню та підтримці біорізноманіття, продуктивності, стійкості та внутрішньої цінності морських екосистем, що є основою природного капіталу, на якому базується економічне процвітання держави. Модель також акцентує увагу на впровадженні чистих технологій, використанні відновлювальних джерел енергії та циркулярних матеріальних потоків, що забезпечують економічну і соціальну стабільність в довгостроковій перспективі, при цьому не перевищуючи екологічні межі планети [1].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у вивченні можливостей модернізації туристичної сфери через призму блакитної економіки як інструмента відновлення туризму з урахуванням основним принципів екологічної стійкості та ефективного використання рекреаційних морських прибережних ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна блакитна економіка Європейського Союзу охоплює численні традиційні сектори, зокрема рибне господарство, аквакультуру, прибережний туризм, морський транспорт, портову діяльність і суднобудування, забезпечуючи 4,5 мільйона прямих робочих місць з річним оборотом, що перевищує 650 мільярдів євро. Перехід до сталих моделей виробництва у рамках блакитної економіки вимагає значних інвестицій в інноваційні технології, такі як енергія хвиль і припливів, вирощування водоростей, розвиток новітніх риболовних засобів та відновлення морських екосистем. Всі ці заходи сприятимуть створенню нових "зелених" робочих місць і розвитку сучасних бізнес-моделей [2].

Згідно з оцінкою Світового банку, концепція блакитної економіки набуває поширення в стратегічних документах малих острівних і прибережних держав.

Зокрема, в аналізі Світового банку зазначено, що з 84 проаналізованих звітів країн, 18 посилаються на блакитну економіку, хоча всі 84 згадують принаймні один морський сектор. Сім із 12 країн посилаються на блакитну економіку (у Карибському басейні, Індійському океані та Західній Африці). Між 2020 і 2023 роками, з розгортанням посиленої аналітики блакитної економіки, концепція її впровадження почала з'являтися в таких прибережних державах, як Албанія, Індонезія та Кенія, Арабська Республіка Єгипет, Бангладеш, Болгарія, Намібія. Панама. Концепція блакитної економіки згадується у п'яти доповідях країн про економічне становище, чотири з яких є малими острівними державами (Кабо-Верде, Коморські Острови, Маврикій та Сан-Томе і Принсіпі), а одна – прибережною державою (Албанія). Ці дані свідчать про зростаючу увагу до блакитної економіки як інструменту сталого розвитку в стратегічному плануванні малих острівних та прибережних країн [3].

Однією із ключевих цілей блакитної економіки є адаптація до наслідків зміни клімату та забезпечення сталого розвитку прибережних територій, що передбачає розвиток зеленої інфраструктури в прибережних районах, що включає захист узбережжя від ерозії та повеней. Одночасно із цими заходами важливим є збереження біорізноманіття та природних ландшафтів, що сприятиме не лише екологічній стабільності, а й принесе вигоди туристичному бізнесу та місцевій економіці. Ці інтегровані підходи підтримуватимуть довгострокове процвітання прибережних регіонів і забезпечать їх стійкість до змін клімату.

Якщо аналізувати розвиток та підтримку блакитної економіки серед європейських країн, то згідно Європейської зеленої угоди Європейська Комісія спільно з Групою Європейського інвестиційного банку, до

складу якої входять Європейський інвестиційний банк та Європейський інвестиційний фонд, посилюють взаємодію задля підтримки сталої блакитної економіки. Передбачено тісну співпрацю з країнами-членами ЄС з метою усунення наявних фінансових бар'єрів, зниження рівня забруднення морського середовища, а також стимулювання інвестицій у блакитні інновації та розвиток блакитної біоекономіки [4].

Туризм є найбільшою економічною галуззю світу. За даними Всесвітньої ради подорожей і туризму (WTTC), на його частку припадає 10% світового ВВП. Він створює нові робочі місця, сприяє розвитку підприємництва та стимулює інвестиції в напрямки [5].

Туризм у контексті блакитної економіки охоплює різноманітні напрями, серед яких прибережний, морський, екологічний та еногастрономічний туризм. Ці види туризму мають великий потенціал для створення робочих місць, розвитку інфраструктури, залучення інвестицій і підвищення рівня життя місцевих громад.

Особливе значення має прибережний туризм, що включає відпочинок на пляжах, круїзи, дайвінг, спостереження за дикою природою та інші види активностей, які безпосередньо залежать від здоров'я морських та прибережних екосистем, це потужне джерело доходів, робочих місць та інвестицій. За даними Світового банку, туризм у прибережних регіонах забезпечує мільйони людей засобами до існування, особливо в країнах з великими береговими лініями.

Оскільки туризм має безпосередній вплив на природу, важливо забезпечити його сталий розвиток через інвестиції у зелену інфраструктуру та впровадження екологічних стандартів. Завдяки туризму зростає інтерес до охорони природних морських територій, таких як заповідники, національні парки та рифи.

Розвиток зеленої інфраструктури, включаючи створення морських заповідників, екологічних зон для туризму, розвиток відновлювальних джерел енергії та використання сучасних екотехнологій, є важливим елементом сталого розвитку туризму. Одним з перспективних напрямів є екологічний туризм, який дозволяє поєднати економічні інтереси з екологічною відповідальністю. Перехід до сталого туризму також передбачає зміщення акценту на місцеві ініціативи та малий бізнес, що дозволить створити умови для розвитку туризму, що відповідає вимогам сучасності, не шкодячи екосистемам.

Попри значний потенціал, туризм у блакитній економіці стикається з рядом викликів. Одним із основних є негативний вплив туризму на навколишнє середовище, включаючи забруднення, деградацію узбереж та руйнування морських екосистем. Зокрема, масовий туризм може призвести до перевантаження природних ресурсів, погіршення якості води та збільшення викидів вуглецю.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати сталий екологічний менеджмент, який передбачає контроль за екологічним впливом туристичних потоків, збереження біорізноманіття та відновлення екосистем.

Іншим викликом є сезонність туризму, що створює економічну залежність регіонів від певних періодів року, що може призвести до втрати доходів і стабільності для місцевих громад в міжсезоння. Для вирішення цієї проблеми важливо розвивати цілорічні туристичні продукти, які базуються на унікальних природних та культурних особливостях кожного регіону.

Одним із прикладів негативного впливу масового туризму є затока Майя на островах Пхі-Пхі в Таїланді. Надмірна кількість туристів призвела до значного пошкодження коралових рифів та знищення морського життя. Внаслідок масового туризму, екосистеми цієї природної території зазнали серйозної деградації. Іншим прикладом є центральноамериканські острови Роатан (Гондурас) та Бокас-дель-Торо (Панама). Колись багаті морським життям регіони тепер знаходяться під загрозою втрати своїх природних середовищ та погіршення екологічної ситуації через надмірне туристичне навантаження.

В Австралії, наприклад, у політичних міркуваннях щодо блакитної економіки домінують традиційно визнані видобувні галузі, такі як гірничодобувна промисловість та аквакультура, а також нові технології, такі як виробництво енергії. На відміну від стратегічних політичних заяв Європейського Союзу, в Австралії практично не визнається різноманітна економіка, що генерується завдяки туризму та відпочинку в океанічних місцях, а також важлива роль, яку цей вид діяльності може відігравати в розвитку управління океаном, як це спостерігається в таких місцях, як Бар'єрний риф та багато малих острівних дестинацій. Дослідницький центр «блакитної економіки» при уряді Австралії має сорок чотири партнери, які роблять свій внесок у «можливості для розвитку блакитної економіки». Жоден з цих партнерів не пов'язаний з туризмом, дозвіллям і рекреацією, а дослідницькі програми центру зосереджені виключно на морській інженерії та технологіях; морепродуктах і морській продукції; морських системах відновлюваної енергетики, навколишньому середовищу та екосистемах, а також сталому розвитку морських територій. І це незважаючи на важливість туристичного сектору для австралійської економіки: австралійські пляжі та Бар'єрний риф посідають два з трьох найпопулярніших туристичних напрямків - сімдесят відсотків міжнародних відвідувачів, за повідомленнями, насолоджуються водними та прибережними враженнями, а Австралія посідає перше місце за кількістю морської дикої природи, віддалених і розвинених прибережних пляжів та водних об'єктів [6].

Програма сталого розвитку України до 2030 року охоплює основні складові для розвитку блакитної економіки, а Причорноморський регіон країни має потужний потенціал для організації та розвитку морського, прибережного та екологічного туризму. Це свідчить про перспективи розвитку блакитної економіки в Україні, яка у майбутньому може стати однією із провідних галузей економічної діяльності країни в цілому.

В Україні вже розпочато процес впровадження концепції блакитної економіки та орієнтація на сталий розвиток морських та прибережних секторів як важливих складових національної економіки. Так, громадська спілка «Морський кластер України» активно підтримує засади блакитної економіки та бере участь у реалізації міжнародного проєкту 4BIZ – Boosting the Blue Economy in the Black Sea Region, спрямованого на стимулювання розвитку співпраці у таких галузях, як рибальство та аквакультура, прибережний і морський туризм, а також морський транспорт. Серед учасників проєкту – підприємство-член спілки Marine Design Engineering Mykolayiv (MDEM), яке здійснює активну участь у впровадженні ініціатив, зокрема в поширенні (дисемінації) отриманих результатів серед зацікавлених сторін [7].

Прибережна зона Північно-Західного Причорномор'я належить до Причорноморського економічного регіону та характеризується вигідним економіко-географічним розташуванням. Регіон вирізняється збалансованим розвитком промисловості та сільського господарства, при цьому домінуючою залишається промислова сфера, частка якої у формуванні сукупного суспільного продукту перевищує 50 %. Територія, яка охоплює Одеську, Миколаївську та Херсонську області, є індустріально розвиненою, а промисловість становить важливу складову економіки регіону. Також спостерігається високий рівень розвитку аграрного, паливно-енергетичного, транспортного та рекреаційного секторів. Екологічна ситуація прибережної зони формується під впливом специфічних природно-ресурсних, антропогенних та господарських чинників.

Завдяки географічному положенню, природно-кліматичним умовам, наявності численних історико-культурних, архітектурних, природних пам'яток, розвинених транспортних комунікацій, за кількістю туристичних підприємств та курортно-оздоровчих закладів регіон прибережної зони займають провідне місце в Україні. Наявність об'єктів санаторно-курортного, оздоровчого та туристично-рекреаційного призначення з відповідною інфраструктурою дають змогу щорічно задовольняти туристичні, рекреаційні та оздоровчі потреби декілька мільйонів українських, а також іноземних споживачів, що свідчить про високий рекреаційно-туристичний потенціал прибережної зони [8].

Для забезпечення сталого розвитку блакитного туризму в Україні нами було запропоновано ряд ключових заходів у вигляді схеми, Рис 1.

1. Розвиток екологічної інфраструктури, а саме створення та підтримка мережі морських і прибережних заповідників, формування екологічно сталих туристичних об'єктів, які мінімізують вплив на природні екосистеми та сприяють збереженню природних ресурсів.
2. Інтеграція сталих практик у туристичну діяльність - впровадження принципів сталого розвитку в управлінні туристичними підприємствами, що включають використання відновлювальних джерел енергії, зменшення викидів забруднювачів, ефективне управління відходами.
3. Охорона та відновлення морських екосистем - протидія ерозії прибережних територій, реалізація програм, спрямованих на збереження біорізноманіття у морських і прибережних зонах.
4. Проведення освітніх програм та підвищення екологічної обізнаності - організація просвітницької роботи серед туристів і місцевих громад для формування уявлення про важливість збереження природних ресурсів та сталого використання прибережних територій.
5. Підтримка місцевих ініціатив і розвитку малого бізнесу - стимулювання місцевих підприємців до розробки екологічних турпродуктів, формування екотуристичних маршрутів, сприяння розвитку бізнесу, що базується на сталому використанні природних ресурсів.
6. Розробка нормативно-правової бази - створення законодавчих ініціатив, що регулюють туристичну діяльність в прибережних зонах, забезпечуючи охорону природних ресурсів та мінімізацію їх деградації.
7. Цифрові рішення для моніторингу потоків туристів та управління навантаженням на території.
8. Партнерство між владою, бізнесом та місцевими громадами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Туризм у системі блакитної економіки має величезний потенціал для сталого розвитку прибережних та морських регіонів. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно подолати ряд викликів, таких як екологічні проблеми та сезонність. Залучення інвестицій в інноваційні екологічні технології, розвиток зелених туристичних продуктів та посилення управлінських заходів допоможуть забезпечити сталий розвиток цього сектора і створити економічну та екологічну стабільність для майбутніх поколінь.

Україна має потужний потенціал у сфері блакитного туризму - узбережжя Чорного й Азовського морів, дельти річок, лимани, озера. Інвестиції у стійкі туристичні проєкти можуть сприяти економічному відновленню прибережних регіонів та формуванню нової екосвідомої культури відпочинку. На жаль військова агресія з боку Росії затримує розвиток блакитного туризму в Україні.



Рис. 1. Ключові заходи для забезпечення сталого розвитку блакитного туризму

Література

1. Mistri, P., & Mistry, A. K. (2023). Blue Economy: A Sustainable Development Paradigm. *Sustainable Roadmap Development Strategies in India: Paving the Way for a Better Future* (pp. 58–70). <https://doi.org/10.31674/book.2023srdsi006>
2. Ігнатенко, О. (н.д.). Блакитна економіка – новий підхід до стійкого розвитку. <https://www.dossier.org.ua/news/blue-economy/>
3. World Bank Group. (н.д.). *Articulation of the blue economy by the World Bank*. <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/making-waves/chapter-2-world-banks-articulation-blue-economy>
4. European Commission. (2021). *Європейська зелена угода: розвиток сталої блакитної економіки в Європейському Союзі*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2341
5. World Travel & Tourism Council. (н.д.). *Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR)*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
6. Picken, F. (2023). Tourism and the blue economy. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2291821>
7. Ukrainian Maritime Cluster. (2023). *Морський Кластер України продовжує дисемінацію проекту 4BIZ*. <https://maritimeukraine.com/23-08-2023/>
8. Сафранов, Т. А., Чугай, А. В., & Берлінський, М. А. (2017). *Стан і якість природного середовища прибережної зони Північно-Західного Причорномор'я: монографія* (За ред. Т. А. Сафранова, А. В. Чугая). Харків: ФОП Панов А. М.
9. Lagodiienko, V., Sarkisian, H., Dobrianska, N., Krupitsa, I., Bairachna, O., & Shepeleva, O. (2022). Green tourism as a component of sustainable development of the region. *Management Theory and Studies for Rural*

10. Саркісян, Г., Шепелева, О., & Крупица, І. (2023). Розробка моделі інфраструктурного розвитку винного туризму України. У *Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (с. 162–172). Дніпро: Середняк Т. К.
11. Шепелева, О. В. (2023). Структура механізму управління туристською привабливістю територій. У *Збірник тез доповідей факультетської науково-практичної конференції докторантів, аспірантів, молодих вчених і студентів «Диджиталізація (цифровізація) суспільства: інституційні, економічні, соціально-психологічні та правові аспекти»* (с. 82–84). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.
12. Лагодієнко, В. В., Богданов, О. О., & Попкова, С. О. (2022). Розвиток підприємництва в умовах глобалізації економіки. *Економічний простір*, (178), 60–64.

References

1. Mistri, P., & Mistry, A. K. (2023). Blue economy: A sustainable development paradigm. In *Sustainable Roadmap Development Strategies in India: Paving the Way for a Better Future* (pp. 58–70). <https://doi.org/10.31674/book.2023srdsi006>
2. Ihnatenko, O. (n.d.). Blakytyna ekonomika – novyi pidkhdid do stiikoho rozvytku [Blue economy – a new approach to sustainable development]. *Dossier.org.ua*. <https://www.dossier.org.ua/news/blue-economy/>
3. World Bank Group. (n.d.). Articulation of the blue economy by the World Bank. <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/making-waves/chapter-2-world-banks-articulation-blue-economy>
4. European Commission. (2021). *Yevropeiska zelena uhoda: rozvytok staloi blakytnoi ekonomiky v Yevropeiskomu Soiuzi* [European Green Deal: Developing a sustainable blue economy in the EU]. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_2341
5. World Travel & Tourism Council. (n.d.). *Travel & tourism economic impact research (EIR)*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
6. Picken, F. (2023). Tourism and the blue economy. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2291821>
7. Ukrainian Maritime Cluster. (2023). Morskyi Klaster Ukrainy prodovzhuie dyseminatsiiu proiektu 4BIZ [Ukrainian Maritime Cluster continues dissemination of 4BIZ project]. <https://maritimeukraine.com/23-08-2023/>
8. Safranov, T. A., & Chuhai, A. V. (Eds.). (2017). *Stan i yakist' pryrodnoho seredovyscha pryberezhnoi zony Pivnichno-Zakhidnoho Prychornomor'ia* [State and quality of the natural environment in the coastal zone of the Northwestern Black Sea region]. Kharkiv: FOP Panov A. M.
9. Lagodiienko, V., Sarkisian, H., Dobrianska, N., Krupitsa, I., Bairachna, O., & Shepeleva, O. (2022). Green tourism as a component of sustainable development of the region. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(3), 254–262. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.26>
10. Sarkisian, H., Shepeleva, O., & Krupitsa, I. (2023). Rozrobka modeli infrastrukturnoho rozvytku vynnogo turyzmu Ukrainy [Development of the infrastructure model for wine tourism in Ukraine]. In *Teoretychni i prykladni napriamky rozvytku turyzmu ta rekreatsii v rehionakh Ukrainy: Materialy IX Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii* (pp. 162–172). Dnipro: Seredniak T. K.
11. Shepeleva, O. V. (2023). Struktura mekhanizmu upravlinnia turyzmykoiu pryvablyvistiu terytorii [Structure of the mechanism for managing territorial tourism attractiveness]. In *Dydzhytalizatsiia suspilstva: instytutsiini, ekonomichni, sotsial'no-psykhologichni ta pravovi aspekty: zb. tez dopovidei fakultetskoi konferentsii* (pp. 82–84). Kharkiv: Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets.
12. Lagodiienko, V. V., Bohdanov, O. O., & Popkova, S. O. (2022). Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Entrepreneurship development in the conditions of economic globalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (178), 60–64.