

ISSN 2786-5398

# ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

---

# JOURNAL

OF STRATEGIC  
ECONOMIC  
RESEARCH



№ 1 (30), 2026



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 1(30), 2026

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2026*

Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну».

**№ 1(30), 2026** Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021 р.  
Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422 (Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.  
**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**  
Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

---

**ISSN 2786-5398** Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція)  
Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну

---

**Засновник і видавець:** Київський національний університет технологій та дизайну  
Україна, 01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2

---

**Заступник головного редактора:** **Ганущак-Єфіменко Л.М.**, д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Лауреат премії Верховної ради України молодим ученим, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона.

---

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 8 від 09.04.2026 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2026

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

**JOURNAL**  
of STRATEGIC ECONOMIC  
RESEARCH

**№ 1(30), 2026**

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2026*

**The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is**

**KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design".

**№ 1(30), 2026** The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021  
The magazine is registered as an entity in the field of print media – identifier R30-05422 (Decision of the National Council dated August 8, 2024 No. 2520).  
License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002  
**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).**

---

**ISSN 2786-5398** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris  
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str.

---

**Deputy Editor:** **Liudmyla Hanushchak-Yefimenko** – Doctor of Science in Economics, Professor, Laureate of the Prize of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists, Laureate of the Boris Paton National Prize of Ukraine.

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347  
Tel./fax: +38 (044) 256-21-39  
e-mail: [econ-vistnyk@knuvd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knuvd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knuvd.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 8 of 09.04.2026**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© Kyiv National University of  
Technologies and Design, 2026

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**  
**наукового фахового видання**  
**«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**  
**(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)**

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

**Члени редакційної колегії:**

**Бєбко Світлана Вікторівна** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-0687-3801.

**Готра Вікторія Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, Ужгородський національний університет, Україна; ORCID 0000-0002-9063-3885.

**Жигалкевич Жанна Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

**Мягих Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

**Онєгіна Вікторія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

**Птащенко Олена Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна; ORCID 0000-0002-2413-7648.

**Пузирьова Поліна Володимирівна** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-0839-8730.

**Солнцев Сергій Олексійович** – доктор фізико-математичних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-8820-3528.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

**Dietmar Vahs** – PhD, Professor, Germany.

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

**Hendrik S. Doss** – PhD, Professor, Germany.

**Plavčan Peter** – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

**Rafal Rebilas** – PhD, Vice-Rector, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

**Skibniewski Mirosław** – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dabrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

**Krzysztof Zalewski** – PhD in Economics, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0001-5580-483X.

**Ireneusz Żuchowski** – PhD in Economics, Professor, International University of Applied Sciences in Lomza, Poland; ORCID 0000-0002-3998-1892.

**Jevgenija Dehtjare** – Doctor of Economics, Associate Professor, EKA University of Applied Sciences, Riga, Latvia; ORCID 0000-0002-6859-2327.

**Ismet Kalić** – Doctor of Economic Sciences, University Professor, Associate Professor, University of FINRA Tuzla, Bosnia and Herzegovina.

**Sanja Gongeta** – PhD, Assistant Professor, University of Applied Sciences "Lavoslav Ružička" in Vukovar, Croatia; ORCID 0009-0005-9166-4391.

**Waldemar Gajda** – Prof. Dr. Eng., President of Warsaw School of Management – Higher School, Poland; ORCID 0000-0003-0739-4340.

**Demiryürek Kürşat** – Professor Dr., Department of Agricultural Economics, Ondokuz Mayıs University, Samsun, Türkiye; ORCID 0000-0002-6193-9957.

**Kahramanoğlu ali** – Associate Professor, Department of Insurance and Actuarial Sciences, Ondokuz Mayıs University, Türkiye; ORCID 0000-0002-8333-9151.

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1

## ЗМІСТ

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Баула О.В.**  
Управління програмним розвитком інтегрованих структур об'єднаних підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки України 8
- 2 **Жалдак М.П., Полюга В.О., Мокроусова О.Р.**  
Стратегічний аналіз ринку косметичних товарів 14
- 3 **Поповіченко Д.О.**  
Звітність зі сталого розвитку та розкриття ESG-інформації в Україні: реалізація національної стратегії 25
- 4 **Шостак І.В., Плисенко Г.П.**  
Економічне оцінювання зростання галузевих ринків: теоретичні основи та сучасні підходи 37

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 5 **Ахмедова О.О., Хамбір А.Р., Трет'як Ю.С.**  
Ключові напрямки підвищення конкурентоспроможності ресторанів 47
- 6 **Грищенко С.І.**  
Методичні положення оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності 59
- 7 **Олефіренко К.С.**  
Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління стійким розвитком промислових підприємств 72
- 8 **Осташевський С.А., Данилюк В.О.**  
Структура публічного управління дорожньою галуззю як складової єдиної транспортної системи України 83
- 9 **Скороходов І.М., Євсейцева О.С., Шіковець К.О.**  
Теоретичні засади формування поняття «клієнтський досвід» в системі сучасних економічних парадигм 93

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1

## TABLE OF CONTENTS

### PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

- 1 **Baula O.V.**  
Management of program development of integrated structures of joint enterprises in the conditions of post-war economic recovery of Ukraine 8
- 2 **Zhaldak M.P., Poliuha V.O., Mokrousova O.R.**  
Strategic analysis of the cosmetic products market 14
- 3 **Popovichenko D.O.**  
Sustainability reporting and ESG disclosure in Ukraine: implementation of the national strategy 25
- 4 **Shostak I.V., Plysenko H.P.**  
Economic evaluation of the growth of industry markets: theoretical foundations and modern approaches 37

### MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

- 5 **Akhmedova O.O., Khambir A.R., Tretiak Yu.S.**  
Key directions for enhancing the competitiveness of restaurants 47
- 6 **Hryshchenko S.I.**  
Methodological provisions for evaluating the effectiveness of the financial management system of tourism enterprises 59
- 7 **Olefirenko K.S.**  
Information and analytical support for strategic management of sustainable development of industrial enterprises 72
- 8 **Ostashevskiy S.A., Danyliuk V.O.**  
The structure of public management of the road sector as a component of Ukraine's integrated transport system 83
- 9 **Skorokhodov I.M., Yevseytseva O.S., Shikovets K.O.**  
Customer experience as an economic category: theoretical foundations across techno-economic paradigms 93

Отримано: 15.01.2026

Прийнято: 24.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 65.012.34:338.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.1

**Oleksii V. Baula**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**MANAGEMENT OF PROGRAM DEVELOPMENT OF INTEGRATED STRUCTURES  
OF JOINT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC  
RECOVERY OF UKRAINE**

*The study presents results on the management of program development of integrated structures of joint enterprises, identifies the main aspects of the management system. Integrated ecosystems of joint enterprises in the conditions of post-war economic recovery are an attempt to position a kind of innovative form of doing business, present the connections of public-private partnership, substantiate the priorities and limitations of the adaptive management structure. Integrated structures of joint enterprises are formed for a specific purpose, in particular, this is the conquest of new market sectors or reducing costs. These factors are significant in increasing the value of enterprises, its capitalization, which is why the effectiveness of management of the system as a whole, and not only the managing enterprise, is substantiated. In connection with the development of business processes, integrated structures of joint enterprises are faced with the issue of streamlining the adaptive management structure. It is proven that it is the integrated system that has a certain synergistic management potential, which is determined by the level of coherence of elements and subsystems of joint enterprises, the ability to adapt to changes in the economic environment. The management of the program development of integrated structures of joint enterprises in post-war Ukraine will be based on the creation of flexible industrial consortia, digitalization of processes and attraction of investments for restoration of production potential. The main attention is paid to the synergy of joint assets, effective planning and implementation of innovations, which ensures sustainable growth, modernization and European integration. The development of integrated structures of joint enterprises is critical for economic recovery, allowing to combine resources for large-scale reconstruction and modernization projects, turning industrial complexes into driving forces of economic growth of Ukraine.*

**Keywords:** *innovations; integrated structures; integration policy; modeling; enterprises; management; synergy.*

**Олексій В. Баула**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМНИМ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР  
ОБ'ЄДНАНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ  
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*В дослідженні наведено результати щодо управління програмним розвитком інтегрованих структур об'єднаних підприємств, визначено основні аспекти системи управління. Інтегровані екосистеми об'єднаних підприємств в умовах повоєнного відновлення економіки є спробою позиювання своєрідної інноваційної форми ведення бізнесу, представлення зв'язків державноприватного партнерства, обґрунтування пріоритетів та обмежень структури адаптивного управління. Інтегровані структури об'єднаних підприємств утворюються для певної мети, зокрема, це завоювання нових секторів ринку або зниження витрат. Дані чинники є вагомим у підвищенні вартості підприємств, її капіталізації, саме тому обґрунтовано ефективність управління системи в цілому, а не лише підприємства, що управляє. У зв'язку з розвитком бізнес-процесів*

*інтегровані структури об'єднаних підприємств, зіштовхуються з питанням упорядкування структури адаптивного управління. Доведено, що саме інтегрована система володіє певним синергійним управлінським потенціалом, який визначається рівнем узгодженості елементів та підсистем об'єднаних підприємств, можливостями пристосування до змін економічного середовища. Управління програмним розвитком інтегрованих структур об'єднаних підприємств у повоєнній Україні базуватиметься на створенні гнучких індустріальних консорціумів, цифровізації процесів та залученні інвестицій для відновлення виробничого потенціалу. Основну увагу приділено синергії об'єднаних активів, ефективному плануванню та впровадженню інновацій, що забезпечує стаке зростання, модернізацію та євроінтеграцію. Розвиток інтегрованих структур об'єднаних підприємств є критичним для відновлення економіки, дозволяючи об'єднати ресурси для масштабних проектів відбудови та модернізації, перетворюючи промислові комплекси на рушійні сили економічного зростання України.*

*Ключові слова:* інновації; інтегровані структури; інтеграційна політика; моделювання; підприємства; управління; синергія.

**Problem statement.** In the world, integration policy is considered as a key tool for increasing the competitiveness of industries and regions, developing the innovative potential and the post-war economy of the country. This is explained by the fact that the majority of competitive products – goods and services are formed within the framework of integrated structures of joint enterprises.

**Unresolved parts of the problem.** The key elements of the integration ecosystem of joint enterprises are the main components that ensure its effective functioning and development. They include infrastructure, human capital and partnership, each of which plays an important role in creating a sustainable innovation environment of joint enterprises.

**Analysis of scientific publications on the problem.** According to the research of the European Cluster Observatory, 70 integrated structures of combined enterprises operate in the territory of European states that are members of the EU, with different levels of innovative development, export volumes, wages and forms of association.

Given the analytical results of international studies, which indicate an increase in the level of competitiveness within associations, it seems appropriate to consider the main prerequisites and factors of the formation and development of integrated structures in the conditions of post-war economic reconstruction.

**Presentation of the main material.** Program development of integrated structures is a strategic approach to the formation and management of associations of enterprises (corporations, consortia, clusters, alliances) through the implementation of special target programs.

It is based on partnership, innovative integration and is aimed at increasing competitiveness, optimizing resources and ensuring sustainable development.

Key aspects of program development:

- Development of targeted measures for the development of integrated entities in the long term.
- Implementation of innovative technologies, creation of joint research centers and technological platforms.
- Especially relevant for the agro-industrial complex, where the development of structures (vertical and horizontal) improves value chains.
- Financial mechanisms, infrastructure support, information technologies and personnel management.

Such development ensures increased stability of integrated structures in the context of globalization and increases the efficiency of using internal resources.

The continuity of the management process of integrated structures of joint enterprises makes it possible to talk about a management cycle. The following stages of the management cycle are usually distinguished [1]:

- 1) definition of management goals;
- 2) development and adoption of management decisions based on the study of practice and trends in the behavior of the managed object;
- 3) organization of the implementation of the decision, which involves bringing it to the managed object, ensures the support of a stable relationship between the managing and managed systems and between their elements, and also creates the necessary prerequisites for the implementation of the decision;
- 4) monitoring the implementation and evaluation of management results in order to develop information for making a new management decision.

Management of program development of integrated structures of joint enterprises in the conditions of post-war recovery of the economy of Ukraine is a comprehensive, scientifically based process of formation, coordination and implementation of strategic programs aimed at restoration, modernization and increase of competitiveness of industrial and economic potential of Ukraine after military actions.

This approach is critically important for organizing the activities of groups of enterprises (holdings, clusters, corporations) in order to achieve a synergistic effect, attract investments and effectively use resources.

Key components of this management include:

Strategic recovery planning: Formation of target programs that transform destroyed infrastructure into modern, innovative production on the basis of a green economy.

Integration and synergy: Combining production, scientific and financial resources of several enterprises to jointly solve complex tasks, which increases their resilience.

Digital transformation: Introduction of modern IT tools (for example, the DREAM system for monitoring recovery) for transparency and efficiency of project management.

Public-private partnership: Interaction of integrated structures with the state and international financial organizations (IFOs) to attract financing.

Smart specialization: Focusing on industries that have the highest potential for rapid growth and competitiveness in the European market.

Ukraine's strategic recovery planning is based on the principle of "build back better", transforming the destroyed infrastructure into modern, innovative and environmentally friendly production. This involves a transition from the energy-intensive Soviet model to a green economy integrated into the European Green Deal.

The key principles for the formation of targeted transformation programs are as follows:

### ***1. Fundamental principles of green recovery.***

Decarbonization and energy efficiency: Focus on reducing greenhouse gas emissions by 65% by 2030 (compared to 1990) and achieving climate neutrality by 2050.

Circular economy (Closed Loop): Recycling construction waste from destroyed buildings to produce new construction materials.

Decentralization of the energy system: Transition from large thermal power plants to a network of renewable energy sources (RES) and the use of biomethane.

### ***2. Targeted infrastructure transformation programs.***

"Green industrial parks": Creation of industrial parks where enterprises exchange resources, energy and by-products, reducing the environmental footprint.

Transformation of mining regions: Diversification of the economy of communities dependent on the coal industry through the development of green energy and creation of new jobs.

Digitalization of industry: Implementation of industry 4.0, automation of production to increase their efficiency and reduce resource use.

### **3. *Technological innovations in production.***

Production of "green" steel and cement: Modernization of metallurgical enterprises using direct iron reduction (DRI) and carbon capture (CCUS) technologies.

Eco-construction: Use of energy-efficient materials, structures from renewable resources and certified according to LEED/BREEAM standards in the reconstruction of housing and social facilities.

### **4. *Implementation tools (Programmatic approach).***

Ukraine Facility (EU): Financial support aimed at reforms and green investments.

UNIDO projects: Launch of the "Green Industrial Recovery Program 2024–2028", supporting biomethane and green technologies.

NEFCO Green Recovery Programme: Direct financing of municipalities for the environmental modernization of public infrastructure.

DREAM digital platform: Transparent accounting of destroyed and restored facilities based on ESG standards.

The strategic goal is to transform Ukraine from an exporter of raw materials to a producer of technological, environmentally friendly goods integrated into European value chains.

Increasing resilience:

Integrated structures demonstrate higher adaptability to external shocks (crises, military actions) due to the ability to quickly redistribute resources, optimize supply chains, and share risks between participants.

Advantages of integration:

Economic effect: Reduction of transaction costs and optimization of taxes.

Innovative development: The combination of scientific potential creates the prerequisites for competitiveness.

Marketing power: Expansion of sales markets and better control over the value chain.

Digital transformation is a fundamental change in business models, processes and corporate culture through the implementation of digital technologies. It is not just digitizing data, but a complete reorganization of work to increase efficiency, innovation and improve customer experience. In Ukraine, this process is actively supported by the state.

Key aspects of digital transformation:

Strategy change: Transition from traditional methods to digital work models.

Technology integration: Use of modern solutions (AI, robotic process automation - RPA) in all areas of activity.

Cultural transformation: Changing the mindset of employees and corporate culture.

Customer focus: Rethinking and improving customer experience.

**Conclusions and prospects of research.** The main goal of Ukraine's post-war reconstruction management is not simply to rebuild the destroyed infrastructure, but to radically transform the economy into a new European model based on the principles of sustainable development, a green economy, and digitalization.

This strategy, often described as "Build Back Better", includes the following key aspects:

European integration and modernization: Orientation to European Union standards, which involves the modernization of production facilities and transport systems, the introduction of energy-efficient technologies, and the abandonment of outdated energy-intensive methods.

"Green" transformation (Decarbonization): Transition to a low-carbon economy, decentralization of the energy system, and the active use of renewable energy sources.

Sustainable development: Reconstruction that meets the needs of the current generation without compromising the needs of future generations, taking into account environmental, social, and economic interests.

Smart Specialization: Using approaches that allow for effective mobilization of investments, grants and other assistance for sustainable development of regions.

Institutional changes: Creating a transparent recovery management system, transparent reconstruction, involving civil society and digitalizing processes.

Recovery is aimed at creating a sustainable, competitive economy integrated into the European space.

### References

### Література

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Ponomarenko, B. C. et al. (2010). <i>Mekhanizm upravlinnia pidpriemstvom: stratehichni aspekt</i> [Enterprise management mechanism: strategic aspect]. Kharkiv: Vyd-vo KhDEU. 252 p. [in Ukrainian].</p> <p>2. Putiatin, Yu. O., Pushkar, O. I., &amp; Trydid, O. M. (2009). <i>Finansovi mekhanizmy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva</i> [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development: monograph]. Kharkiv: Osнова. 488 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Pushkar, A. M. (2007). <i>Modeli keruvannia rozvytkom vyrobnycho-ekonomichnykh system</i> [Models of management of the development of production and economic systems: monograph]. Kharkiv: KhDEU. 268 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. Pushkar, A. I., Tridid, A. P., &amp; Kolos, A. L. (2001). <i>Antykryzove keruvannia: modeli, stratehii, mekhanizmy</i> [Crisis management: models, strategies, mechanisms]. Kharkiv: TOV "Model Vsesvitu". 452 p. [in Ukrainian].</p> <p>5. Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2014). <i>Innovatsiyni rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini: stratehichni oriientyry: monohrafiia</i> [Innovative development of entrepreneurship in Ukraine: strategic guidelines: monograph]. Kyiv: National Academy of Management 343 p. [in Ukrainian].</p> <p>6. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). <i>Mekhanizm rozvytku innovatsiynoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv: monohrafiia</i> [Mechanism for developing the innovative potential of cluster-associated enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].</p> <p>7. Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. <i>Harvard Business Review</i>, May/June, P. 43–59.</p> | <p>1. Пономаренко В. С. та ін. <i>Механізм управління підприємством: стратегічний аспект</i>. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2010. 252 с.</p> <p>2. Путятін Ю. О., Пушкар О. І., Тридід О. М. <i>Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: моногр.</i> Х.: Основа, 2009. 488 с.</p> <p>3. Пушкар А. М. <i>Моделі керування розвитком виробничо-економічних систем: моногр.</i> Х.: ХДЕУ, 2007. 268 с.</p> <p>4. Пушкар А. І., Тридід А. П., Колос А. Л. <i>Антикризове керування: моделі, стратегії, механізми</i>. Х.: ТОВ "Модель Всесвіту", 2001. 452 с.</p> <p>5. Ганущак-Єфіменко Л. М. <i>Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: монографія</i>. К.: Національна академія управління, 2014. 343 с.</p> <p>6. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. <i>Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія</i>. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.</p> <p>7. Porter M. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. <i>Harvard Business Review</i>. 1987. May/June. P. 43–59.</p> |
|--|---|

8. Baula, O. V. (2018). Intehratsiini protsesy ta yikh orhanizatsiinyi suprovid u period rozvytku kompanii [Integration processes and their organizational support during the company's development]. *Visnyk Kyivskiyi natsionalnyi universytet tekhnolohii ta dyzainu. Ekonomichni nauky = Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences*, № 2 (121), P. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.4> [in Ukrainian].
8. Баула О. В. Інтеграційні процеси та їх організаційний супровід у період розвитку компанії. *Вісник Київський національний університет технологій та дизайну. Економічні науки*. 2018. № 2 (121). С. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.2.4>.
9. Nifatova, O. M. (2017). Formalizovane predstavlenia intehrovanooho brendynhu: sutnist ta osoblyvosti upravlinnia [Formalized representation of integrated branding: essence and features of management]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zbirnyk naukovykh prats = Formation of market relations in Ukraine: collection of scientific works*, № 12 (199), P. 157–163 [in Ukrainian].
9. Ніфатова О. М. Формалізоване представлення інтегрованого брендингу: сутність та особливості управління. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2017. № 12 (199). С. 157–163.
10. Shkoda, M. S. (2022). Priorytetni napriamy rozvytku system klasterneho partnerstva v natsionalnii ekonomitsi v umovakh viiny [Priority areas for the development of cluster partnership systems in the national economy in wartime]. *Imperatives of economic growth in the context of implementing global sustainable development goals: abstracts of the reports of the III International Scientific and Practical Internet Conference (Kyiv, June 10, 2022)*: In 2 volumes, Vol. 1, P. 151–154. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20401/1/IMPER\\_2022\\_V1\\_P151-154.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20401/1/IMPER_2022_V1_P151-154.pdf) [in Ukrainian].
10. Шкода М. С. Пріоритетні напрями розвитку систем кластерного партнерства в національній економіці в умовах війни. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 року): В 2-х т. Київ: КНУТД, 2022. Т. 1. С. 151–154. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20401/1/IMPER\\_2022\\_V1\\_P151-154.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20401/1/IMPER_2022_V1_P151-154.pdf).*

Отримано: 30.01.2026

Прийнято: 19.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 339.13.017:665.58

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.2

**Марина П. Жалдак, Валентина О. Полюга, Олена Р. Мокроусова**  
*Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна*  
**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ КОСМЕТИЧНИХ ТОВАРІВ**

У статті проведення комплексного дослідження сучасного стану ринку косметичних товарів, виявлення ключових тенденцій його розвитку та на основі стратегічного аналізу визначення перспективних напрямків зміцнення конкурентних позицій підприємств у цьому сегменті. Методологічну основу дослідження становив комплексний підхід, що поєднав методи системного, статистичного та стратегічного аналізу для виявлення закономірностей українського ринку косметики у 2021–2025 роках. Системний аналіз було використано для ідентифікації ринкових трендів та оцінки впливу макроекономічних чинників на виробничу активність. Статистико-економічні методи було застосовано для опрацювання даних щодо виробництва та зовнішньої торгівлі за кодами УКТЗЕД (групи 3304–3307) відповідно до Закону України «Про Митний тариф України». Метод порівняння та графічного моделювання дозволив верифікувати переорієнтацію логістики на ринки ЄС (Польща, Італія) та наочно інтерпретувати динаміку показників. Інформаційну базу сформовано на основі офіційних даних Держстату, Держмитслужби, а також аналітичних звітів Euromonitor International та Mordor Intelligence. Представлено результати дослідження трансформаційних процесів, що відбуваються на українському ринку косметичних товарів у динаміці 2021–2025 рр. Встановлено, що незважаючи на виклики воєнного часу, спричинені руйнуванням енергетичної інфраструктури та дестабілізацією логістичних ланцюгів, що призвели до спаду обсягів вітчизняного виробництва у 2022 році на 20,9%, косметична галузь України продемонструвала адаптивність. Особливу увагу приділено статистичному аналізу зовнішньоекономічної діяльності за товарними позиціями УКТЗЕД 3304–3307. Виявлено стійке домінування в імпортній структурі категорії засобів для макіяжу та догляду за шкірою, питома вага якої стабільно сягає 45,2%. Досліджено перебудову географічної структури товарообігу. Зафіксовано суттєве зміцнення позицій Польщі як основного торговельного партнера, а також успішну переорієнтацію вітчизняного експорту на ринки країн ЄС, де ключовими споживачами стали Польща (35,8%) та Італія (17,7%). Науково доведено, що в умовах волатильності внутрішнього попиту експортна активність, частка якої у загальному доході підприємств у 2025 році досягла 20,3%, стала вирішальним інструментом забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності українських виробників. Комплексне обґрунтування стратегічних трансформацій українського ринку косметичних товарів у 2021–2025 рр., що дозволило виявити закономірності його адаптації до макроекономічних шоків через переорієнтацію логістичних ланцюгів на ринки ЄС та зростання ролі експорту як ключового інструменту забезпечення економічної стійкості галузі. Практична значимість полягає у розробці рекомендацій щодо зміцнення позицій вітчизняних виробників через інвестування в енергонезалежність та оптимізацію логістики на ринки Польщі й Італії. Результати аналізу зовнішньої торгівлі за кодами УКТЗЕД 3304–3307 та структури імпорту слугують основою для реалізації стратегії імпортозаміщення та впровадження інноваційних засобів догляду з урахуванням глобальних трендів.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз; косметичні товари; ринок; імпорт; експорт; виробництво.

Maryna P. Zhaldak, Valentyna O. Poliuha, Olena R. Mokrousova  
*State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine*

### STRATEGIC ANALYSIS OF THE COSMETIC PRODUCTS MARKET

*To conduct a comprehensive study of the current state of the cosmetic products market, identify key development trends, and determine prospective vectors for strengthening the competitive positions of enterprises in this segment based on strategic analysis. The methodological basis of the research was a comprehensive approach combining systemic, statistical, and strategic analysis to identify patterns in the Ukrainian cosmetic market within the 2021–2025 timeframe. Systemic analysis was employed to identify market trends and assess the impact of macroeconomic factors on production activity. Statistical and economic methods were applied to process data on production and foreign trade under the UKTZED codes (groups 3304–3307) in accordance with the Law of Ukraine "On the Customs Tariff of Ukraine". The comparative method and graphical modeling allowed for the verification of logistics reorientation toward EU markets (Poland, Italy) and the visual interpretation of indicator dynamics. The information base was formed using official data from the State Statistics Service, the State Customs Service of Ukraine, as well as analytical reports from Euromonitor International and Mordor Intelligence. The article presents research findings on the transformation processes occurring in the Ukrainian cosmetic market during 2021–2025. It was established that despite wartime challenges – caused by the destruction of energy infrastructure and the destabilization of supply chains, which led to a 20.9% decline in domestic production in 2022 – Ukraine's cosmetic industry has demonstrated adaptability. Special attention is paid to the statistical analysis of foreign economic activity under UKTZED headings 3304–3307. A steady dominance of the makeup and skincare category was identified in the import structure, with its specific weight consistently reaching 45.2%. The study examines the restructuring of the geographical trade pattern, noting a significant strengthening of Poland's position as a primary trading partner and a successful reorientation of domestic exports toward EU markets, where Poland (35.8%) and Italy (17.7%) emerged as key consumers. It is scientifically proven that amidst the volatility of domestic demand, export activity – which reached a 20.3% share of total corporate revenue in 2025 – has become a decisive tool for ensuring the economic stability and competitiveness of Ukrainian manufacturers. A comprehensive substantiation of the strategic transformations of the Ukrainian cosmetic products market in 2021–2025, which revealed patterns of its adaptation to macroeconomic shocks through the reorientation of logistics chains toward EU markets and the increasing role of exports as a key instrument for ensuring the economic resilience of the industry. The practical significance lies in the development of recommendations for strengthening the positions of domestic manufacturers through investment in energy independence and the optimization of logistics to the markets of Poland and Italy. The results of the foreign trade analysis for UKTZED codes 3304–3307 and the import structure serve as a basis for implementing import substitution strategies and introducing innovative care products based on global trends.*

**Keywords:** *strategic analysis; cosmetic goods; market; import; export; production.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок косметичних товарів України демонструє значну економічну вагу, посідаючи одне з ключових місць серед ринків непродовольчих товарів за обсягами продажів, традиційно слідуючи за основними лідерами споживчого сектору, такими як алкоголь, тютюн та продукти харчування.

Косметична продукція становить особливу групу товарів повсякденного попиту, без якої важко уявити повноцінне життя сучасного суспільства. Ці засоби виконують багатофункціональну роль, яка включає не лише гігієнічне та профілактичне призначення, але й задоволення духовних та естетичних потреб людини, впливаючи на її самопочуття, зовнішній вигляд та настрій.

До косметичних товарів висуваються жорсткі вимоги, головною з яких є безпечність, що обумовлено їхнім безпосереднім контактом із тілом людини та здатністю до абсорбції шкірою. Товари мають сприятливо впливати на стан біологічних покривів, зовнішній вигляд та емоційний стан споживача. При цьому застосування та склад косметичних препаратів диференціюються відповідно до життєвого циклу людини: якщо у молодому віці акцент зміщується на питання гігієни та профілактики, то у зрілому віці пріоритет надається продуктам із терапевтичними та лікувальними властивостями, спрямованими на запобігання передчасному старінню.

Косметичні засоби становлять значну складову частину загального асортименту парфумерно-косметичних товарів, займаючи особливе місце на світовому ринку. Хоча ця категорія і не належить до переліку першочергових біологічних потреб людини, її роль у сучасному суспільстві є багатогранною і суттєво нівелює сприйняття даних товарів виключно як об'єктів розкоші [1].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців присвячені дослідженням ринку, якості та асортименту косметичних товарів. О.І. Передрій [2] досліджував основні вимоги щодо експорту косметичних засобів у країни Європи з платним забезпеченням просування вітчизняних виробників на світовому ринку. А.С. Немченко [3] присвятила свої дослідження аналізу основних тенденцій розвитку ринкового сегмента органічної косметики. В.В. Добровольський [4] проаналізував товарну структуру, частку від загального ринку непродовольчих товарів та динаміку ринку парфумерно-косметичних товарів.

Серед зарубіжних науковців, які присвятили свої роботи дослідженням косметичних засобів варто відмітити R.N. Nasni Naseri та M. Mohd Esa [5]. Це дослідження мало на меті здійснити огляд ринку косметичних засобів, визначити основні тренди та поведінку споживачів. С. Врансу та О. Тугсу [6] здійснили детальний аналіз економічних показників та ринкових тенденцій у європейській косметичній промисловості.

Однак, відсутні публікації, орієнтовані на аналіз вітчизняного ринку косметичних товарів. У зв'язку з цим постає необхідність проведення комплексного наукового дослідження, спрямованого на стратегічний глибокий аналіз ринку косметичних товарів в Україні.

**Постановка завдання.** Метою роботи є проведення комплексного дослідження сучасного стану ринку косметичних товарів України у період 2021–2025 рр. для виявлення ключових трансформаційних тенденцій та обґрунтування стратегічних напрямів зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Для досягнення цієї мети передбачено розв'язання низки завдань:

- здійснити системний аналіз динаміки внутрішнього виробництва в умовах макроекономічної нестабільності;
- оцінити структурні та географічні зміни зовнішньоторговельних операцій за відповідними кодами УКТЗЕД;
- визначити роль експортної діяльності як інструменту забезпечення економічної стійкості галузі.

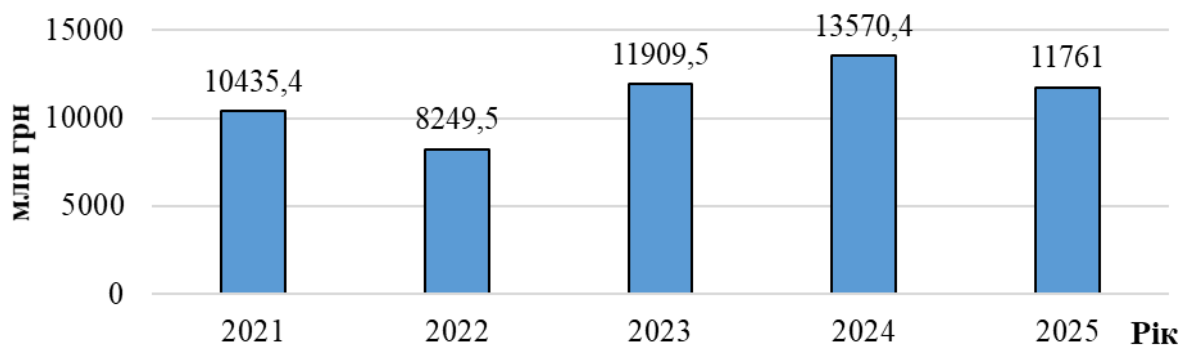
**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Ринок косметичних товарів є одним із найбільш динамічних і конкурентних сегментів світової економіки. Його розвиток безпосередньо відображає не лише демографічні та економічні зміни, але й глибинні соціальні та культурні трансформації, зокрема зростання уваги до здоров'я, краси та самовираження.

Аналіз ринку косметичних товарів є важливим для розробки ефективних стратегій, оскільки він дозволяє ідентифікувати ключові фактори впливу, що формують попит і пропозицію.

Згідно з Технічним регламентом на косметичну продукцію [7] косметична продукція – це будь-яка речовина або суміш, призначена для нанесення на різні зовнішні ділянки тіла людини (епідерміс, волосся, нігті, губи, зовнішні статеві органи), зуби, слизову оболонку ротової порожнини виключно або переважно з метою їх очищення, ароматизування, зміни зовнішнього вигляду, захисту, збереження у задовільному стані або коригування запаху тіла.

Протягом останніх років український ринок косметичних товарів демонструє значний потенціал до зростання та високу динаміку. За даними дослідницької компанії Euromonitor International [8] зростання охопило всі товарні категорії українського косметичного ринку, однак лідерами за темпами зростання стали дві ключові категорії: декоративна косметика (збільшення на 28,9%) та догляд за шкірою (збільшення на 28,5%) [8].

Сучасний ринок косметики в Україні поєднує домінування глобальних корпорацій, таких як L'Oréal, Maybelline та MAC, із динамічним розвитком національних брендів. У сегменті дерматокосметики лідирують La Roche-Posay та Vichy, тоді як у професійному та корейському догляді популярні Medik8 та Round Lab. Серед українських виробників найбільшу впізнаваність мають Hillary Cosmetics, Mermade та Mr. Scrubber, які фокусуються на натуральних інгредієнтах. Вітчизняний бренд Lamel успішно конкурує в декоративному сегменті, а торговельні марки Marie Fresh та White Mandarin – в органічному. Ключовими каналами збуту для всіх гравців залишаються онлайн-платформи MakeUp та EVA [8]. Розглянемо детальніше динаміку обсягів виробництва косметичних товарів (включаючи декоративну косметичку) в Україні протягом 2021–2025 рр. (рис. 1).



Джерело: [9].

Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва косметичних товарів у 2021–2025 рр., млн грн

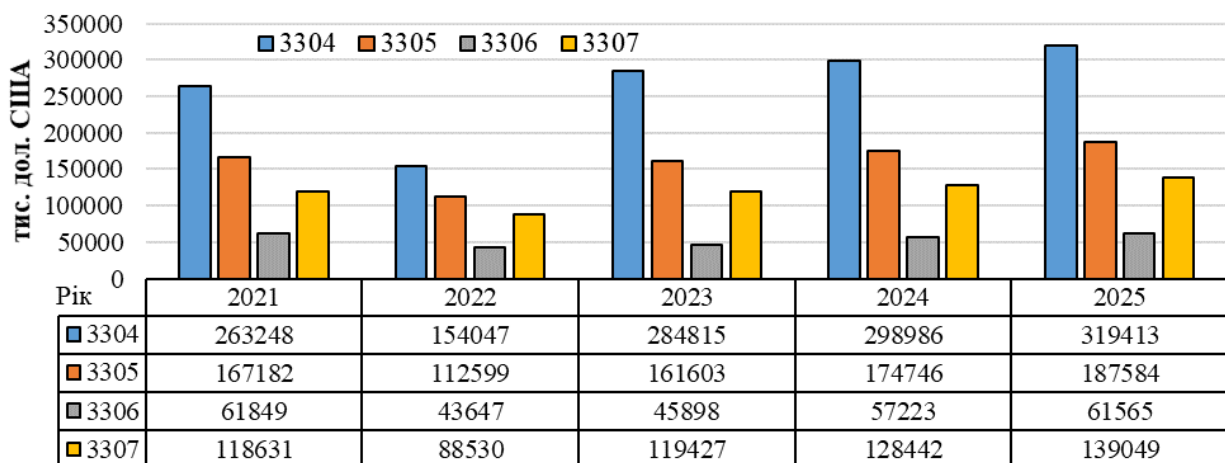
Рис. 1 ілюструє динаміку обсягів виробництва косметичних товарів у період з 2021р. по 2025р. У 2021 році обсяг виробництва становив 10435,4 млн грн, проте наступного 2022 року спостерігалось помітне зниження показника до 8249,5 млн грн, тобто на 20,9%. Скорочення виробництва у 2022 р. зумовлене початком системних руйнувань енергоінфраструктури, що створило логістичний та операційний дисбаланс. Хоча у 2024р. галузь продемонструвала збільшення обсягів виробництва до 13570,4 млн грн завдяки адаптації до блекаутів та встановленню автономних джерел живлення, у 2025 році спостерігається зменшення до 11761 млн грн. Це зниження обсягів можна пояснити виснаженням виробничих потужностей та зростанням ціни на електроенергію (особливо імпортовану або згенеровану альтернативними методами), що закладається у фінальну вартість товару та обмежує попит. Таким чином, енергетичний чинник залишається одним із ключових ризиків, який диктує обсяги пропозиції на ринку косметики України [9].

Український ринок косметичних товарів протягом останніх років пережив значні структурні зміни, викликані економічними шоками, пандемією COVID-19 та війною. Роздрібна торгівля забезпечує 65% споживання, залишаючись основним рушієм ринку. Пандемія (2020–2021) змістила попит, зокрема відбулося скорочення споживання декоративної косметики (помади, макіяж) на користь гігієнічних засобів (антисептики, мило). У період 2022–2024 років, спричинений повномасштабним вторгненням, спостерігається зменшення купівельної спроможності та перехід до середнього і низького цінних сегментів [9]. Ключовою тенденцією є зростання патріотичного споживання, що сприяє попиту на національні бренди, які успішно адаптувалися, пропонуючи натуральну та екологічну продукцію.

Варто звернути увагу на класифікацію косметичних товарів згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), де косметика зосереджена у 33-й групі. Основними критеріями, що визначають приналежність товару до того чи іншого коду, є передусім функціональне призначення (для чого засіб), зона застосування (шкіра, волосся, ротова порожнина) та склад препарату:

- 3304 є найбільш об'ємною, оскільки включає засоби для макіяжу та догляду за шкірою, зокрема сонцезахисні препарати та засоби для манікюру чи педикюру (пудри, губні помади, тіні для повік, лікувально-профілактичні креми та лосьйони, які не мають статусу ліків). Критерієм тут виступає саме догляд за обличчям та тілом;
- 3305 фокусується виключно на засобах для волосся (шампуні, лаки для волосся, засоби для завивки або розпрямлення фарби). Головною ознакою для класифікації тут є призначення засобу;
- 3306 охоплює засоби для гігієни порожнини рота та зубів (зубні паста, порошки, еліксири для полоскання та засоби для фіксації зубних протезів);
- 3307 є категорією для засобів, що не увійшли до попередніх груп (засоби для гоління, дезодоранти для тіла, антиперспіранти, а також парфумовані солі для ванн та інші препарати для ароматизації приміщень) [10].

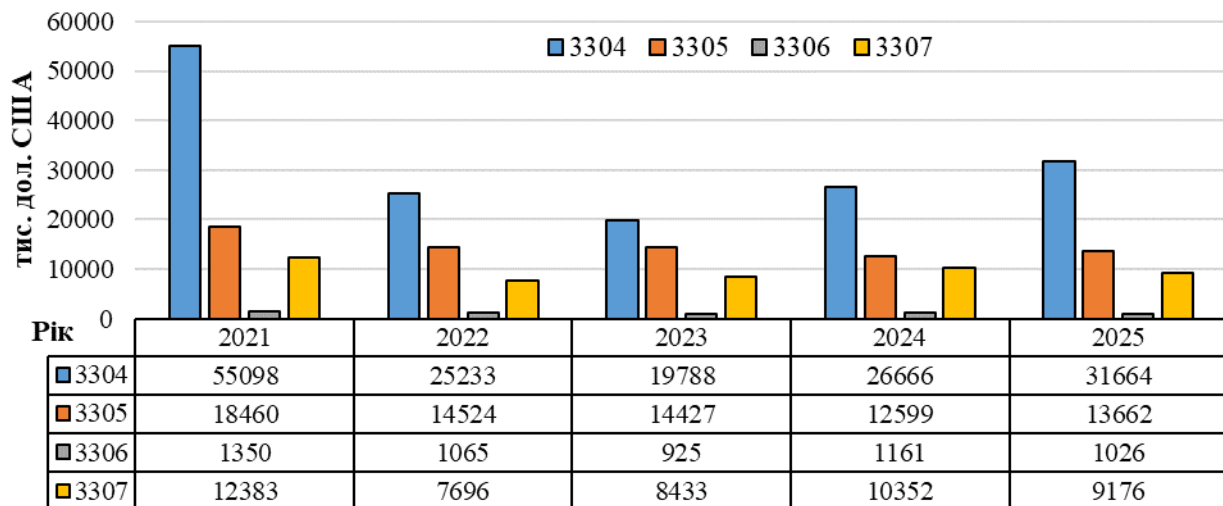
Для комплексного стратегічного аналізу ринку косметичних товарів в Україні доцільно буде навести динаміку імпорتنих (рис. 2) та експортних (рис. 3) операцій 2021–2025 рр. [11].



Джерело: [11].

Рис. 2. Динаміка обсягів імпорتنих операцій з косметичними товарами (за товарними позиціями 3304, 3305, 3306, 3307 згідно з УКТЗЕД), у 2021–2025 рр., тис. дол. США

Аналіз динаміки імпорту косметичних товарів у 2021–2025 рр. (рис. 2) свідчить про суттєві коливання обсягів, зумовлені геополітичними викликами. У 2022 р. спостерігалось різке скорочення імпорту за всіма товарними позиціями, зокрема обсяги за найбільшою товарною позицією 3304 (засоби для макіяжу та догляду за шкірою) впали на 41,5% порівняно з попереднім роком. Проте вже у 2023 році відбулося стрімке відновлення. Імпорт товарної позиції 3304 зріс на 84,9%, майже досягнувши довоєнного рівня, а товарної позиції 3305 (засоби для волосся) – на 43,5%. Протягом 2024–2025 рр. динаміка стабілізувалася з середньорічним темпом росту близько 7–8%. Станом на 2025 рік загальна структура імпорту залишається незмінною: домінуючу частку займає товарна позиція 3304, обсяг якої сягнув 319,4 млн. дол. США, що становить приблизно 45,2% від загального імпорту. Водночас найменшу частку в структурі займає товарна позиція 3306 (засоби для гігієни порожнини рота), на яку у 2025 році припало лише 8,7% від сукупного обсягу. Загалом, за весь період з 2021 по 2025 рік, незважаючи на кризовий 2022-й, обсяг імпорту товарної позиції 3304 зріс на 21,3%, що підтверджує високу адаптивність логістичних ланцюгів [11].

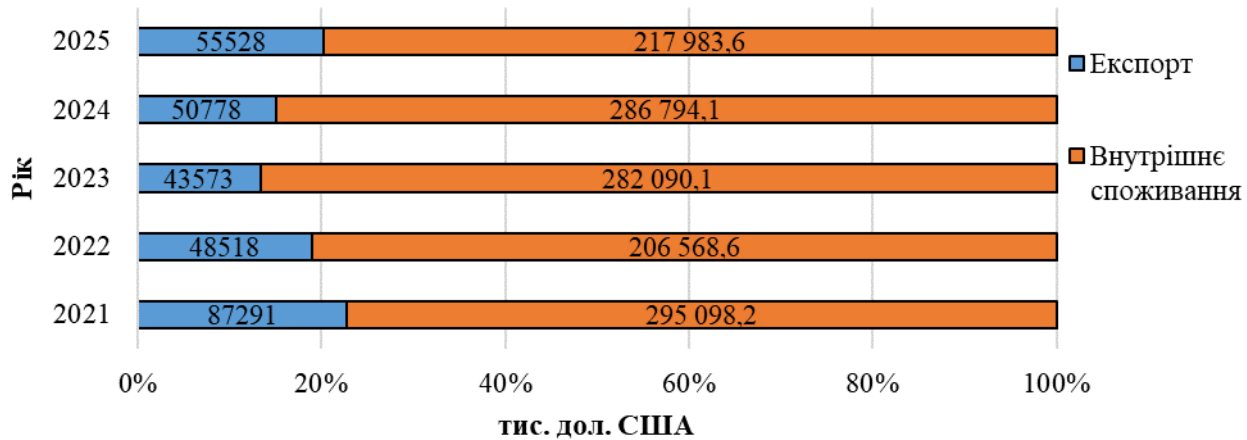


Джерело: [11].

Рис. 3. Динаміка обсягів експортних операцій з косметичними товарами (за товарними позиціями 3304, 3305, 3306, 3307 згідно з УКТЗЕД), у 2021-2025рр., тис. дол. США [11]

Аналіз експортних операцій з косметичними товарами у 2021–2025 рр. (рис. 3) демонструє кризу в перші роки повномасштабного вторгнення та поступову адаптацію бізнесу. Найбільше падіння експорту зафіксовано у 2022 р. для ключової товарної позиції 3304 (засоби для макіяжу та догляду за шкірою), обсяги якої скоротилися на 54,2% порівняно з 2021 роком. Негативна тенденція для цієї товарної позиції тривала і в 2023 році, де відбулося додаткове зниження ще на 21,6% відносно рівня 2022 року. Проте у 2024–2025 рр. експорт товарної позиції 3304 почав відновлюватися, продемонструвавши ріст на 34,8% та 18,7% відповідно. Динаміка експорту засобів для волосся (товарна позиція 3305) виявилася більш стабільною в досліджуваній період із падінням на 21,3% у 2022 році, але станом на 2025р. обсяги цієї групи все ще залишаються на 26% нижчими за показники довоєнного 2021 року. Найменшу частку в структурі експорту займає товарна позиція 3306 (гігієна рота), яка у 2025 році становила лише 1,8% від загального обсягу експорту досліджуваних товарних позицій [11].

Зважаючи на скорочення обсягів експорту досліджуваних товарних позицій, актуальним буде навести динаміку частки експорту в структурі виробництва косметичних товарів протягом 2021–2025 рр. (рис. 4).



Джерело: [9, 11].

Рис. 4. Структура виробництва косметичних товарів протягом 2021–2025 рр., тис. дол. США, %

Аналіз структури виробництва косметичних товарів (рис. 4) дозволяє стверджувати, що галузь пройшла через цикл суттєвої трансформації пріоритетів збуту. У 2021 році експортна складова займала вагомую частку в 22,8%, проте під впливом макроекономічних факторів 2022–2023 рр. спостерігалось зниження до мінімального рівня у 13,4%. Це падіння пояснюється логістичним дисбалансом та дефіцитом електроенергії, що змусило підприємства пріоритетно забезпечувати внутрішній попит, частка якого в цей період сягнула 86,6%. Характерною особливістю 2025 року стало відновлення експортного потенціалу до 20,3% на фоні загального зниження обсягів виробництва у валюті. Така тенденція свідчить про те, що експорт стає важливим інструментом стабілізації для вітчизняних косметичних компаній, дозволяючи їм компенсувати нестабільність внутрішнього ринку за рахунок валютних надходжень (гранти інвестиції тощо).

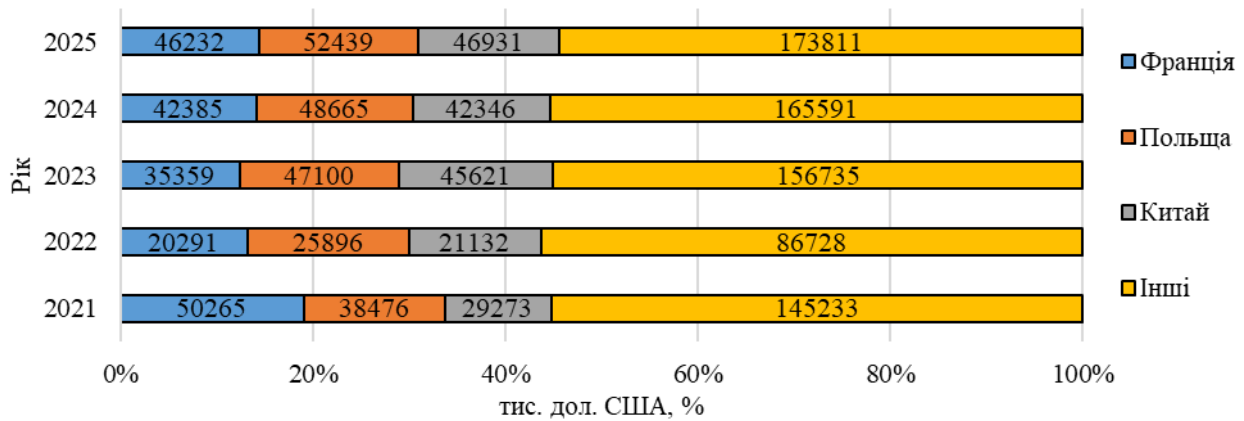
Оскільки товарна позиція 3304 є домінуючою в структурі імпорту та експорту косметичних засобів, аналіз географічної спрямованості зовнішньої торгівлі доцільно зосередити саме на цій категорії за період 2021–2025 рр. [11] (рис. 5–6). Аналіз географічної структури імпорту косметичних товарів (рис. 4) протягом 2021–2025 рр. свідчить про домінування групи «Інші», частка яких перевищує половину всього обсягу, коливаючись у межах 54,4–56,3%. Серед основних країн-постачальників найбільші зміни відбулися в позиціях Франції, частка якої у 2021 р. складала 19,1%, але згодом скоротилася до 14,5% у 2025 р.

Водночас Польща продемонструвала зміцнення своїх позицій, збільшивши частку з 14,6% у 2021 році до 16,4% наприкінці досліджуваного періоду. Особливо динамічним виявився приріст присутності Китаю, частка якого зростає з 11,1% у 2021 році до 14,7% у 2025 році, причому у 2023 році цей показник був найвищим (16,0%) [11]. Ринок демонструє поступове зменшення впливу французького імпорту на фоні стабілізації польських поставок та активної експансії китайської продукції, хоча сукупна частка трьох провідних країн до 2025 року залишається на рівні 45,6%.

Для більш комплексної стратегічної оцінки ринку косметичних товарів наведемо географічну структуру експорту косметичних товарів протягом 2021–2025 рр. [11] (рис. 6).

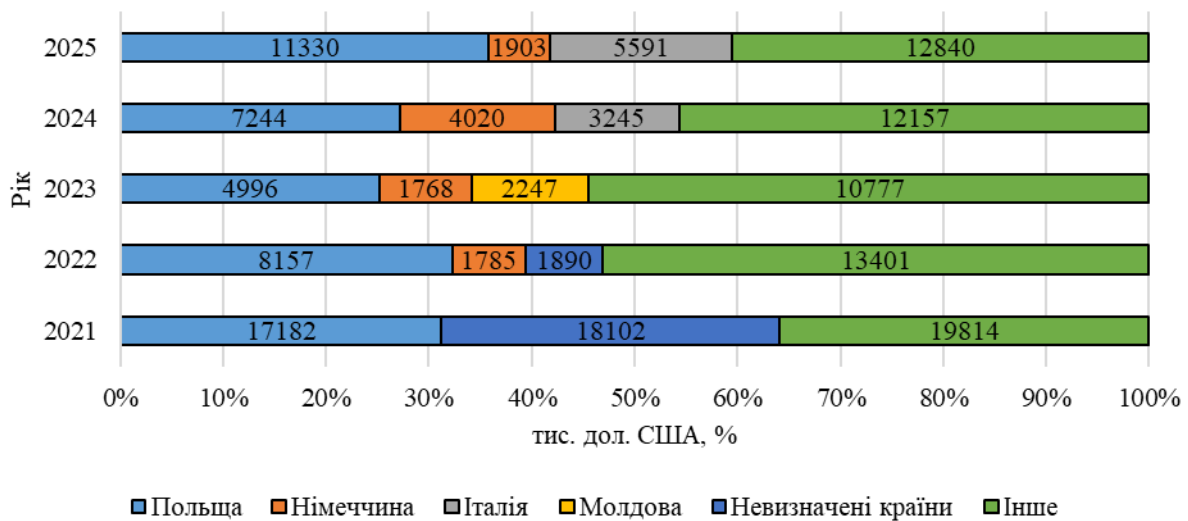
Географічна структура експорту протягом 2021–2025 рр. (рис. 6) зазнала суттєвих трансформацій. Польща відновила статус провідного ринку збуту, збільшивши свою частку з 31,2% до 35,8% наприкінці періоду. Значущим трендом стало зростання ролі Італії, яка до 2025 року зайняла 17,7% експорту, тоді як частка Німеччини після піка у 15,1% скоротилася

до 6%. Стабільна частка групи «Інші» (понад 40%) підтверджує успішну диверсифікацію ринків збуту української продукції [11].



Джерело: [11].

Рис. 5. Географічна структура імпорту косметичних товарів протягом 2021–2025 рр., тис. дол. США, %



Джерело: [11].

Рис. 6. Географічна структура експорту косметичних товарів протягом 2021–2025 рр., тис. дол. США, %

Зміна часток відбувається в межах загальної трансформації ринку: якщо у 2021 році значну частину займали «Невизначені країни» (18102 тис. дол. США), то до 2025 року експорт став більш адресним, де Італія разом із Польщею стали основними центрами збуту для українських косметичних товарів. До 2024 року Італія не виділялася як окремий ключовий контрагент, що свідчить про успішне освоєння нового ринку збуту та переорієнтацію логістичних ланцюгів саме на італійський напрямок. На фоні загального зростання експорту до Польщі та Італії, частка Німеччини в загальній структурі суттєво звузилася, що може бути пов'язано з посиленням конкуренції на німецькому ринку або завершенням великих контрактів [11].

Аналіз географічної структури світового ринку косметичних товарів на 2026 р. (рис. 7) демонструє нерівномірність споживання та ринкової активності в глобальному масштабі. Найвищий рівень концентрації ринку відмічено у країнах Північної Америки (США, Канада), більшій частині Європи, Австралії, а також у ключових азійських регіонах, зокрема в Китаї та Індії. Середній рівень ринкової активності характерний для більшості країн Південної Америки, Центральної Азії та деяких регіонів Східної Європи. Водночас найнижчі показники ринкової частки та попиту спостерігаються на африканському континенті, за винятком окремих країн, що свідчить про значний потенціал для майбутнього освоєння цих територій. Така географічна детермінація підкреслює домінування розвинених економік у структурі світового косметичного ринку, де попит корелює з високою купівельною спроможністю населення та розвинутою інфраструктурою збуту [12].



Джерело: [11].

Рис. 7. Географічна структура світового ринку косметичних товарів 2026 р.,  
тис. дол. США

Основними детермінантами стрімкого розвитку косметичного ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону, що зумовлюють лідерство Китаю, Японії, Індії та Південної Кореї, є поєднання демографічних та економічних факторів. Ключову роль відіграє масштабна урбанізація та динамічне формування чисельного середнього класу з високою купівельною спроможністю, що трансформує структуру споживання на користь преміальних сегментів. Крім того, високий рівень цифровізації ритейлу та домінування електронної комерції забезпечують максимальну доступність товарів, що разом із культурним акцентом на догляді за собою закріплює за регіоном статус найактивнішого глобального ринку [12].

Аналіз ринку косметичних товарів за 2021–2025 рр. свідчить про його високу адаптивність до макроекономічних викликів. Незважаючи на зумовлене війною та енергокризою падіння виробництва у 2022 році (на 20,9%), галузь продемонструвала відновлення, де ключовими стали категорії декоративної косметики та догляду за шкірою з темпами росту понад 28%. На тлі значної імпортозалежності вітчизняні виробники трансформують стратегії збуту, де експортна складова, що сягнула 20,3% у 2025 році, стає важливим інструментом стабілізації бізнесу через освоєння ринків Польщі (35,8%) та Італії (17,7%). Світовий ринок орієнтується на розвинені країни та Азію. Щоб залишатися конкурентними, українським виробникам потрібно активно впроваджувати цифрові технології та інновації.

**Висновки.** Проведений стратегічний аналіз ринку косметичних товарів України за 2021–2025 рр. свідчить про складну траєкторію його трансформації. Після падіння виробництва у 2022 році через руйнування енергоінфраструктури та логістичний дисбаланс, галузь продемонструвала тенденцію до відновлення. Проте перерахунок у валютний еквівалент виявляє, що реальні обсяги виробництва у 2024 році все ще на 12% нижчі за докризовий рівень 2021 року, а у 2025 році констатовано подальше зниження. За таких умов, галузь залишається нестійкою, а експортна діяльність перетворюється на стратегічний інструмент підтримання господарської стійкості, забезпечуючи понад 20% реалізації товарів у 2025 році.

На основі результатів дослідження запропоновано ключові напрями зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств. Пріоритетом є масштабування присутності на ринках ЄС через зміцнення позицій у Польщі та експансію на ринок Італії. Це вимагає розробки лінійок у високотехнологічних сегментах, які відповідають глобальним трендам, зокрема досвіду лідерів Азійсько-Тихоокеанського регіону (Японії, Китаю та Південної Кореї), де домінує попит на інноваційну доглядову косметику. Важливим елементом стратегії має стати інвестування в енергонезалежність для стабілізації собівартості, що дозволить українській косметиці успішно конкурувати з імпортом та закріпитися на висококонкурентних європейських ринках.

Пріоритетним напрямком подальших досліджень є аналіз внутрішньої структури імпорту косметичних товарів за категоріями, для виявлення конкретних сегментів ринку, де вітчизняне імпортозаміщення буде найбільш економічно доцільним.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| 1. Merezko, N. V., Mokrousova, O. R., Koptuykh, L. A. et al. (2019). <i>Tovarovnavstvo: pidruchnyk [Commodity science: textbook]</i> . Kyiv National University of Trade and Economics. Vol. 1. Non-food products. 760 p. [in Ukrainian].   | 1. Мережко Н. В., Мокроусова О. Р., Коптюх Л. А. та ін. <i>Товарознавство: підручник</i> . Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. Т. 1. Непродовольчі товари. 760 с.  |
| 2. Peredrii, O. I. (2022). <i>Rehlamentatsiia bezpeky kosmetychnykh zasobiv v krainakh YeS ta Ukraini [Regulation of cosmetic product safety in the EU countries and Ukraine]</i> . <i>Tovarovnavchyi Visnyk</i> , 15(1), 252–263 [in Ukrainian].   | 2. Передрій О. І. <i>Регламентація безпеки косметичних засобів в країнах ЄС та Україні</i> . <i>Товарознавчий вісник</i> . 2022. Вип. 15, № 1. С. 252–263.  |
| 3. Nemchenko, A. S., Mishchenko, V. I., Vynnyk, O. V. et al. (2022). <i>Analiz osnovnykh tendentsii rozvytku rynku orhanichnykh kosmetychnykh zasobiv na osnovi arhanovoi olii [Analysis of the main trends in the development of the organic cosmetics market based on argan oil]</i> . <i>Sotsialna Farmatsiia v Okhroni Zdorovia</i> , 8(1), 92–98 [in Ukrainian]. | 3. Немченко А. С., Міщенко В. І., Винник О. В. та ін. <i>Аналіз основних тенденцій розвитку ринку органічних косметичних засобів на основі арганової олії</i> . <i>Соціальна фармація в охороні здоров'я</i> . 2022. Т. 8, № 1. С. 92–98. |
| 4. Dobrovolskyi, V. V. (2018). <i>Otsinka rynku parfumerno-kosmetychnykh tovariv [Assessment of the perfumery and cosmetics market]</i> . <i>Ekonomika i Suspilstvo</i> , 15, 120–123 [in Ukrainian].   | 4. Добровольський В. В. <i>Оцінка ринку парфумерно-косметичних товарів</i> . <i>Економіка і суспільство</i> . 2018. Вип. 15. С. 120–123.  |
| 5. Nasni Naseri, R. N., & Mohd Esa, M. (2025). <i>A review of makeup products, trends, and consumer behaviour</i> . <i>International Journal of Research and Innovation in Social Science</i> , IX(I), 2077–2083.   | 5. Nasni Naseri R. N., Mohd Esa M. <i>A review of makeup products, trends, and consumer behaviour</i> . <i>International Journal of Research and Innovation in Social Science</i> . 2025. Vol. IX, Iss. I. P. 2077–                       |

6. Brancu, C., & Turcu, O. (2025). Exploring the economic performance and market trends in the cosmetics industry: insights and analysis. *Business & Management Compass*, 69(3), 23–32.

7. Pro zatverdzhennia Tekhnichnoho rehlementu na kosmetychnu produktsiiu [On approval of the Technical Regulations for cosmetic products: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated Jan. 20, 2022 No. 65]. *Uriadovyi kurier*, (32) [in Ukrainian].

8. Euromonitor International (n.d.). Official website Euromonitor International. URL: <https://www.euromonitor.com/>

9. State Statistics Service of Ukraine (2026, January 10). Obsiah realizovanoi promyslovoi produktsii za vydamy diialnosti [Volume of sold industrial products by economic activity]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Poiasnen do Ukrainiskoi klasyfikatsii tovariv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [On approval of the Explanations to the Ukrainian Classification of Goods for Foreign Economic Activity: Order of the State Customs Service of Ukraine dated 12/14/2022 No. 543]. URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-poiashnen-do-ukrayinskoyi-klasifikatsiyi-tovariv-zovnishnoekonomichnoyi-diialnosti-321> [in Ukrainian].

11. State Customs Service of Ukraine. (2026, January 14). Statystyka ta reiestry [Statistics and registries]. <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> [in Ukrainian].

12. Mordor Intelligence (n.d.). Analiz rozmiru ta chastky rynku kosmetychnoi produktsii – tendentsii zrostannia ta prohnoz (2026–2031) [Cosmetics Market Size and Share Analysis – Growth Trends and Forecast (2026–2031)]. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-cosmetic-products-industry> [in Ukrainian].

2083.

6. Brancu C., Turcu O. Exploring the economic performance and market trends in the cosmetics industry: insights and analysis. *Business & Management Compass*. 2025. Vol. 69, Iss. 3. P. 23–32.

7. Про затвердження Технічного регламенту на косметичну продукцію: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 січ. 2022 р. № 65. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 32.

8. Euromonitor International: офіційний сайт. URL: <https://www.euromonitor.com>.

9. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності: за даними Держстату України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

10. Про затвердження Пояснень до Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності: Наказ Державної митної служби України від 14.12.2022 р. № 543. URL: <https://customs.gov.ua/documents/pro-zatverdzhennia-poiashnen-do-ukrayinskoyi-klasifikatsiyi-tovariv-zovnishnoekonomichnoyi-diialnosti-321>.

11. Статистика та реєстри: офіційний сайт Державної митної служби України. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>.

12. Аналіз розміру та частки ринку косметичної продукції – тенденції зростання та прогноз (2026–2031). *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-cosmetic-products-industry>.

Отримано: 14.01.2026

Прийнято: 23.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 336

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.3

**Дмитро О. Поповіченко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ЗВІТНІСТЬ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА РОЗКРИТТЯ ESG-ІНФОРМАЦІЇ  
В УКРАЇНІ: РЕАЛІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ**

*У статті досліджено впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні в умовах євроінтеграції, посилення вимог до корпоративної прозорості та потреб повоєнного відновлення національної економіки. Актуальність теми зумовлена переходом від добровільних підходів до нефінансового звітування до обов'язкового застосування уніфікованих європейських стандартів розкриття інформації про сталий розвиток. Метою дослідження є аналіз етапів реалізації урядової «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2030 року, а також визначення ключових організаційних, інституційних і методологічних умов її впровадження з урахуванням вимог Директиви ЄС CSRD та стандартів ESRS. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та класифікації, застосовані для опрацювання нормативно-правових актів, наукових підходів і практичних аспектів трансформації корпоративної звітності. У статті виокремлено два етапи реалізації Стратегії: підготовчий етап (2024–2025 рр.), що передбачає формування нормативної та інституційної основи, і етап повномасштабного впровадження (2026–2030 рр.), пов'язаний із переходом до обов'язкового складання звітів за стандартами ESRS та їх зовнішнього аудиту. Визначено основні напрями державної підтримки, зокрема нормативно-правову адаптацію, розвиток цифрової інфраструктури, підготовку фахівців і проведення інформаційно-комунікаційної роботи з бізнесом. Обґрунтовано, що впровадження єдиних стандартів звітності сприятиме підвищенню прозорості корпоративного сектору, покращенню якості нефінансових розкриттів, зміцненню довіри з боку інвесторів і міжнародних партнерів, а також формуванню передумов для залучення інвестицій у повоєнне відновлення України.*

**Ключові слова:** *сталий розвиток; звітність зі сталого розвитку; корпоративне управління; теорія корпоративної сталості; Європейські стандарти звітності (ESRS); стратегія; повоєнне відновлення; ESG.*

**Dmytro O. Popovichenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**SUSTAINABILITY REPORTING AND ESG DISCLOSURE IN UKRAINE:  
IMPLEMENTATION OF THE NATIONAL STRATEGY**

*The article examines the implementation of sustainability reporting in Ukraine in the context of European integration, increasing requirements for corporate transparency, and the needs of post-war economic recovery. The relevance of the topic is determined by the transition from voluntary approaches to non-financial reporting to the mandatory application of unified European standards for sustainability disclosure. The purpose of the study is to analyze the stages of implementation of the governmental Strategy for the Introduction of Sustainability Reporting by Enterprises until 2030, as well as to identify the key organizational, institutional, and methodological conditions for its implementation in accordance with the requirements of the EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). The methodological basis of the study includes the methods of analysis,*

*synthesis, comparison, generalization, and classification applied to the examination of legal acts, academic approaches, and practical aspects of corporate reporting transformation. The article identifies two stages in the implementation of the Strategy: the preparatory stage (2024–2025), which provides for the development of the regulatory and institutional framework, and the full-scale implementation stage (2026–2030), associated with the transition to mandatory reporting under ESRS and external assurance of such reports. The main areas of state support are identified, including legal adaptation, development of digital infrastructure, training of specialists, and information and communication support for business. It is substantiated that the introduction of unified reporting standards will contribute to increasing corporate transparency, improving the quality of non-financial disclosures, strengthening trust among investors and international partners, and creating the preconditions for attracting investment to Ukraine's post-war recovery.*

**Keywords:** *sustainable development; sustainability reporting; corporate governance; corporate sustainability theory; European Sustainability Reporting Standards (ESRS); strategy; post-war recovery; ESG.*

**Постановка проблеми.** Попри чітко визначений державою стратегічний курс, практичне впровадження звітності зі сталого розвитку в Україні супроводжується низкою системних бар'єрів. Основна проблема полягає в тому, що перехід підприємств до обов'язкової звітності ускладнюється відсутністю уніфікованого підходу до адаптації стандартів ESRS до національних умов і специфіки воєнного стану [3; 6].

Найвні підходи до обліково-аналітичного забезпечення ESG-звітності в Україні залишаються фрагментарними, що ускладнює інтеграцію екологічних і соціальних показників у систему стратегічного управління підприємствами [4]. Додаткові труднощі створюють такі чинники:

- технологічні обмеження – недостатня готовність цифрової інфраструктури підприємств, зокрема несумісність застарілих облікових систем із сучасними форматами електронного звітування, такими як iXBRL [3; 6];

- кадровий дефіцит – нестача фахівців з ESG-обліку та сертифікованих аудиторів, здатних надавати професійні висновки щодо нефінансової звітності [3; 6];

- регуляторні та економічні виклики – невідповідність чинних національних стандартів бухгалтерського обліку європейським вимогам, а також значні витрати підприємств на цифровізацію та зовнішній аудит [6].

Отже, існує потреба в аналізі етапів реалізації «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» крізь призму теорії корпоративної сталості, а також у пошуку дієвих механізмів подолання нормативно-правових, організаційних і технічних бар'єрів на шляху інтеграції українського бізнесу до європейського простору звітності зі сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання впровадження звітності зі сталого розвитку, трансформації облікових систем і розвитку корпоративного управління перебувають у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Теоретичні засади нефінансової звітності, зокрема в межах теорії легітимності та концепції «суспільного договору», досліджували Г. Мисака та І. Дерун [2]. Критичний погляд на цю теорію в умовах переходу від добровільного до обов'язкового розкриття ESG-інформації подає О. Тивончук, підкреслюючи, що жорсткі стандарти спонукають компанії відмовлятися від символічного «грінвошингу» на користь реальних змін [7].

Концепцію корпоративної сталості розкриває Л. Венгер, наголошуючи, що сталий розвиток має бути не разовою ініціативою, а основою довгострокової стратегії компанії через інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів [1]. Питання гармонізації

українського законодавства з вимогами Директиви ЄС CSRD та реалізації урядової Стратегії до 2030 року аналізують В. Ганусич і В. Шімон [3], а також М. Бондар [4].

Обліково-аналітичні аспекти цього процесу та впровадження міжнародних стандартів ESRS, GRI та ISSB висвітлено у працях Н. Струк і Р. Демко [4]. Підхід Фонду IFRS, зокрема стандарти IFRS S1 та IFRS S2, розглядають О. Тивончук і Д. Тітов [8]. Окремий напрям досліджень стосується ESG-ризиків у різних секторах, зокрема в банківському, що відображено у працях Л. Бондаренко [5], І. Соловія та Я. Панчишина [9], Н. Шульги та В. Омеленчука [10].

**Невирішені частин дослідження.** Попри значний науковий доробок у сфері ESG-звітування, наявні підходи часто залишаються фрагментарними. Більшість досліджень зосереджена або на окремих галузевих аспектах, наприклад на оцінці екологічних ризиків у банківському секторі, або на технічному порівнянні міжнародних стандартів. Водночас комплексний аналіз урядової «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» як макроекономічного та інституційного механізму переходу українського бізнесу до моделі корпоративної сталості в умовах воєнного стану та євроінтеграції залишається недостатньо висвітленим і потребує подальшого теоретичного та прикладного обґрунтування.

**Мета дослідження.** Метою статті є аналіз етапів реалізації національної «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2030 року крізь призму теорії корпоративної сталості, а також визначення ключових напрямів інституційної підтримки переходу бізнесу на стандарти ESRS для підвищення прозорості та сприяння повоєнному відновленню України.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань корпоративного управління, бухгалтерського обліку та сталого розвитку. У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та класифікації. Методи аналізу та синтезу застосовано для розгляду нормативно-правових актів і ключових положень європейської політики у сфері сталого розвитку. Порівняльний аналіз використано для зіставлення українського підходу з вимогами європейських директив, а методи узагальнення та класифікації – для структурування етапів і напрямів реалізації державної політики у сфері ESG-звітування.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасна глобальна економіка зазнає глибоких змін, у центрі яких перебувають питання екологічної безпеки, соціальної відповідальності та прозорого корпоративного управління. Згідно з теорією корпоративної сталості, сталий розвиток слід розглядати не як окрему ініціативу, а як довгострокову стратегію, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей у діяльність підприємств [1]. У таких умовах звітність зі сталого розвитку стає важливим інструментом прозорості та комунікації бізнесу зі стейкхолдерами [2].

Європейський Союз визначив курс на стандартизацію звітності зі сталого розвитку, ухваливши Директиву ЄС 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку (CSRD) та затвердивши Європейські стандарти звітності (ESRS). Це засвідчило перехід від добровільних ініціатив до обов'язкового нормативного регулювання [6; 14].

Для України імплементація цих стандартів має важливе значення як у контексті євроінтеграції, так і з огляду на потреби повоєнного відновлення. Гармонізація національного законодавства з правом ЄС у сфері корпоративної звітності є важливою умовою інтеграції до європейського простору [7]. Водночас в умовах повномасштабної війни прозорість бізнесу та його відповідність міжнародним критеріям сталого розвитку стають важливими передумовами для залучення іноземного капіталу на відбудову економіки України [1; 5].

Відповіддю на ці виклики стало схвалення урядом у жовтні 2024 року «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2030 року [3]. Цей документ визначає поетапний перехід українських підприємств до застосування стандартів ESRS і передбачає обов'язковий аудит нефінансової інформації [3].

Аналіз ключових міжнародних стандартів звітності зі сталого розвитку показало, що трансформація корпоративної звітності в Україні та реалізація урядової Стратегії до 2030 року потребують розуміння сучасних міжнародних стандартів, які еволюціонували від добровільних ініціатив до обов'язкових регуляторних вимог. Сьогодні система ESG-звітування ґрунтується на кількох ключових рівнях стандартизації.

1. ESRS (Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку) є основним орієнтиром у контексті євроінтеграції. Розроблені Європейською консультативною групою з фінансової звітності (EFRAG), ці стандарти є інструментом імплементації Директиви ЄС 2022/2464 (CSRD) [1; 3; 7]. Для України перехід на ESRS є не лише методологічним завданням, а й важливою умовою інтеграції до європейського простору. Ключовою особливістю ESRS є принцип подвійної суттєвості, який вимагає від компаній розкривати не лише вплив екологічних і соціальних ризиків на їхній фінансовий стан, а й власний вплив на довкілля та суспільство [4; 6].

2. IFRS S1 та IFRS S2 (стандарти ISSB) орієнтовані на фінансову суттєвість. У відповідь на фрагментацію ESG-стандартів Фонд IFRS у 2021 році створив Міжнародну раду зі стандартів сталого розвитку (ISSB), яка у червні 2023 року оприлюднила стандарти IFRS S1 та IFRS S2 [8].

- IFRS S1 встановлює загальні вимоги до розкриття інформації, пов'язаної зі сталим розвитком [1; 8].

- IFRS S2 містить детальні вимоги до розкриття інформації про кліматичні ризики [1; 8].

Особливістю підходу Фонду IFRS є чіткий акцент на фінансовій суттєвості. Ці стандарти зосереджені на ризиках і можливостях, що впливають на грошові потоки компанії, її доступ до фінансування та вартість капіталу [8]. Інформація за цими стандартами подається разом із фінансовою звітністю, що дає інвесторам більш цілісне уявлення про стан і вартість компанії [8].

3. GRI та SASB – основа добровільного звітування і перехідний етап. До запровадження обов'язкових вимог корпоративний сектор переважно спирався на добровільні стандарти. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є однією з найпоширеніших у світі практик звітування та охоплюють вплив бізнесу на економіку, довкілля і суспільство [2]. Стандарти SASB (Sustainability Accounting Standards Board), своєю чергою, зосереджені на галузевих специфічних екологічних і соціальних аспектах, що впливають на створення вартості компанії у довгостроковій перспективі [2]. Водночас стандарти GRI вже стали базою для нефінансової звітності багатьох великих українських компаній. Зокрема, «ДТЕК», «Кернел», «МХП», «Метінвест» і «Нафтогаз України» публікують звітність за стандартами GRI, нерідко із залученням незалежного підтвердження (external assurance) [4].

Для кращого розуміння сучасної архітектури ESG-звітування та її впливу на облікову практику українських підприємств доцільно провести порівняльний аналіз основних міжнародних стандартів. Оскільки нефінансова звітність перебуває на етапі переходу від добровільних підходів до обов'язкових регуляторних вимог, важливо розмежувати підходи різних інституцій до визначення суттєвості, цільової аудиторії та структури розкриття інформації. Порівняльну характеристику обов'язкових (ESRS, IFRS S1/S2) і добровільних (GRI, SASB) стандартів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ключових міжнародних стандартів звітності зі сталого розвитку

Критерій порівняння	ESRS (Європейські стандарти)	IFRS S1 та S2 (Стандарти ISSB)	GRI (Глобальна ініціатива)	SASB (Стандарти обліку сталого розвитку)
<b>Орган-розробник</b>	Європейська консультативна група з фінансової звітності (EFRAG).	Рада з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB) при Фонді IFRS.	Global Sustainability Standards Board (GSSB).	Sustainability Accounting Standards Board (нині інтегровано до Фонду IFRS).
<b>Статус та обов'язковість</b>	Обов'язковий для компаній, що падають під дію європейської Директиви CSRD (понад 50 000 компаній, включно з пов'язаними з ЄС).	Глобальна основа, що може запроваджуватися як обов'язкова окремими юрисдикціями (наприклад, підтримана IOSCO та FCA Великої Британії).	Добровільний, історично найбільш уживаний у світі та в Україні (використовують 71% компаній G250).	Добровільний, але слугує базою для виявлення галузевих ризиків у межах застосування нових IFRS S1.
<b>Основний фокус (Суттєвість)</b>	Базується на принципі «подвійної суттєвості» (double materiality). Оцінює як вплив компанії на довкілля і соціум, так і вплив ESG-ризиків на саму компанію.	Має чіткий фінансовий фокус. Акцентує на ESG-ризиках і можливостях, які впливають на грошові потоки, доступ до фінансування та вартість капіталу.	Фокусується на широкому впливі діяльності підприємства на економіку, навколишнє середовище та соціальну сферу.	Орієнтований на управління екологічним та соціальним капіталом, що є необхідним для створення вартості у довгостроковій перспективі.
<b>Цільова аудиторія</b>	Широке коло стейкхолдерів (інвестори, регулятори, громадськість, працівники).	Насамперед початальники капіталу (інвестори, кредитори), які приймають фінансові рішення.	Усі зацікавлені сторони (суспільство, уряди, екологічні організації).	Інвестори та акціонери, зацікавлені у довгостроковій фінансовій стійкості.
<b>Особливості змісту та структури</b>	Містить 12 галузевих незалежних стандартів, які вимагають розкриття сотень цільових показників.	Спирається на підхід TCFD (управління, стратегія, ризик-менеджмент, показники і цілі). S1 – загальні вимоги, S2 – кліматичні розкриття.	Складається з трьох модулів: універсальні стандарти, галузеві та тематичні.	Надає детальні специфічні індикатори з урахуванням особливостей конкретних галузей.

Джерело: складено автором на основі [2–4; 6; 8].

Як видно з табл. 1, розвиток стандартів відображає перехід від добровільних підходів (GRI, SASB) до обов'язкових регуляторних вимог (IFRS S1–S2, ESRS) [7; 8]. Їх упровадження сприяє підвищенню прозорості корпоративної звітності та довіри з боку інвесторів, а також обмежує можливості для маніпуляцій і «грінвошингу» [8; 10].

Отже, одним із ключових завдань для українських підприємств на етапі реалізації урядової «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» у 2026–2030 рр. стане перехід від добровільних практик GRI і SASB до обов'язкових вимог ESRS, а також інтеграція кліматичних і соціальних ризиків у фінансову звітність відповідно до логіки IFRS S1 та IFRS S2 [4; 8].

Глобальні виклики та євроінтеграційний курс України зумовлюють трансформацію підходів до корпоративного управління і звітності. Необхідність запровадження обов'язкових стандартів ESG-звітування можна пояснити через розвиток трьох основних підходів: теорії легітимності, теорії стейкхолдерів та агентських відносин, а також теорії корпоративної сталості.

Традиційно розкриття інформації про екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній пояснювали через теорію легітимності [1]. Відповідно до цього підходу бізнес функціонує в межах неформального «суспільного договору» із суспільством. Щоб зберегти довіру, компанії розкривають нефінансову інформацію та демонструють відповідність суспільним очікуванням [1]. Водночас тривалий час така звітність мала переважно добровільний характер, що створювало можливості для вибіркового розкриття позитивної інформації без реальних змін у діяльності компаній. Це сприяло поширенню практик «грінвошингу» [1].

Перехід до обов'язкової стандартизованої звітності, зокрема в межах директиви CSRD, стандартів ESRS та IFRS S1/S2, змінює цей підхід. Регуляторні вимоги спонукають компанії переходити від формального декларування сталості до реальних структурних змін у корпоративній практиці [6; 7].

Поряд із цим необхідність такої звітності обґрунтовується теоріями стейкхолдерів та агентських відносин. Згідно з агентською теорією, між керівництвом компанії та інвесторами або суспільством завжди існує інформаційна асиметрія й можливий конфлікт інтересів [1]. Обов'язкове розкриття ESG-інформації за єдиними стандартами дає змогу зменшити цю асиметрію, знизити моральні ризики та посилити довіру до бізнесу [1]. Своєю чергою, теорія стейкхолдерів виходить із того, що компанія має враховувати інтереси не лише акціонерів, а й інших зацікавлених сторін – працівників, клієнтів, постачальників і суспільства загалом. Такий підхід є важливим для її довгострокової стійкості та розвитку [1].

У цьому контексті перехід від добровільного до обов'язкового ESG-звітування є логічним етапом розвитку корпоративної звітності. Він сприяє підвищенню достовірності та змістовності нефінансових розкриттів.

Синтезом цих змін у сучасних умовах є перспективна теорія «корпоративної сталості» (Corporate Sustainability). Вона формує новий концептуальний підхід, відповідно до якого сталий розвиток не може розглядатися як одноразовий захід для покращення іміджу. Натомість ця теорія акцентує увагу на глибинній інтеграції економічної, соціальної та екологічної стійкості у довгострокові стратегії компаній [1].

Саме такий комплексний теоретичний підхід є основою для макроекономічних трансформацій у сфері корпоративної звітності в Україні. Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення урядом у жовтні 2024 року «Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2030 року [2; 15]. Для України реалізація цієї Стратегії має значення не лише в контексті євроінтеграції, а й як умова для залучення іноземного капіталу на повоєнну відбудову [3].

З метою поступової адаптації бізнесу до нових вимог прозорості реалізацію Стратегії поділено на два етапи:

- Підготовчий етап (2024–2025 рр.) передбачає формування інституційної та правової основи. У цей період створюється міжвідомча робоча група при Міністерстві фінансів, розробляються первинні нормативні акти та запускається пілотне звітування окремих підприємств на добровільній основі [3].

- Етап впровадження (2026–2030 рр.) передбачає поступовий перехід до обов'язкового складання звітів за стандартами ESRS для великих компаній і підприємств, що становлять суспільний інтерес [3]. Важливою складовою цього етапу є запровадження обов'язкового зовнішнього аудиту нефінансової звітності для підтвердження достовірності розкритої інформації [3].

Для комплексного розуміння архітектури цього процесу доцільно подати узагальнювальну таблицю, яка відображає ключові етапи, основні напрями та кінцеві цілі імплементації Стратегії (табл. 2).

Таблиця 2

**Стратегія імплементації звітності зі сталого розвитку в Україні (2024–2030 рр.)**

<p><b>ЕТАП I. ПІДГОТОВЧИЙ</b> (2024–2025 рр.)</p> <p>Формування інституційної та правової основи</p>	<p><b>Інституційний вектор:</b> Створення міжвідомчої робочої групи при Міністерстві фінансів.</p> <p><b>Нормативний вектор:</b> Розроблення первинних нормативних актів та положень.</p> <p><b>Практичний вектор:</b> Запуск пілотного звітування окремими підприємствами виключно на добровільній основі</p>
<p><b>ПРОМІЖНА ОЦІНКА ТА АДАПТАЦІЯ</b> (2026 рік)</p>	<p>Підбиття підсумків першого етапу, моніторинг прогресу та коригування планів з урахуванням оновлень у стандартах ЄС.</p>
<p><b>ЕТАП II. ВПРОВАДЖЕННЯ</b> (2026–2030 рр.)</p> <p>Системна інтеграція європейських вимог та забезпечення підзвітності бізнесу</p>	<p><b>Стандартизація:</b> Поступовий перехід до обов'язкового складання звітів за стандартами ESRS. Ця вимога охоплює великі компанії та підприємства, що становлять суспільний інтерес.</p> <p><b>Верифікація:</b> Запровадження обов'язкового зовнішнього аудиту нефінансової звітності. Це є ключовою складовою для підтвердження достовірності розкритої інформації.</p> <p><b>Цифровізація (ІТ-інфраструктура):</b> Розбудова та запуск єдиної національної електронної платформи для збору звітів (зокрема, з використанням єдиного електронного формату iXBRL) та їх автоматичного оприлюднення у відкритому доступі.</p> <p><b>Кадрове забезпечення:</b> Масштабна програма підготовки та сертифікації фахівців зі сталого розвитку і незалежних аудиторів.</p>
<p><b>ФІНАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b> (2030 рік)</p>	<p>Відповідність національної системи корпоративної звітності критеріям ЄС, усунення інформаційної асиметрії, прозорість бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості для залучення капіталу на відбудову економіки</p>

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 6].

З погляду макроекономічного регулювання успішна реалізація цієї Стратегії ґрунтується на чотирьох ключових напрямках державної підтримки.

- Нормативно-правова адаптація. Держава має створити правові умови, за яких підприємства будуть зобов'язані розкривати інформацію про сталий розвиток за єдиними

європейськими підходами [3]. Практичним кроком у цьому напрямі стало оприлюднення Міністерством фінансів України 7 лютого 2025 року проєкту закону, який закріплює поняття «звітність зі сталого розвитку» та передбачає застосування стандартів ESRS для її складання [3].

- Розбудова цифрової інфраструктури. Сучасна ESG-звітність охоплює великий обсяг даних, тому її підготовка потребує автоматизації [6]. Стратегія передбачає створення єдиної державної електронної платформи для збору звітів і впровадження стандартизованого формату iXBRL [3]. Перехід на цей формат, а також використання сучасних ERP-систем і хмарних технологій мають допомогти подолати технологічні бар'єри, зокрема несумісність застарілих облікових програм і фрагментацію інформації [6].

- Подолання кадрового дефіциту. Упровадження нової моделі звітування ускладнюється нестачею фахівців із відповідними знаннями та практичними навичками [6]. Тому Стратегія передбачає створення національної програми навчання і сертифікації фахівців з ESG-обліку та аудиту [3]. Серед цільових орієнтирів – підготовка не менше 100 сертифікованих аудиторів і залучення щонайменше 20 аудиторських фірм до перевірки звітів зі сталого розвитку [3].

- Інформаційно-комунікаційна підтримка. Для зміни підходів у бізнес-середовищі заплановано роз'яснювальну роботу, підготовку методичних рекомендацій і проведення семінарів [3]. Це має допомогти компаніям сприймати впровадження ESG-стандартів не як додатковий тягар, а як інструмент підвищення інвестиційної привабливості бізнесу [1; 3].

Окремим викликом у процесі адаптації облікових систем залишається вплив воєнного стану [6]. Він суттєво змінює підходи до розкриття нефінансової інформації, перетворюючи її з формального обов'язку на інструмент відновлення та розвитку [6]. Військова агресія завдала значної шкоди природному капіталу держави: мінування територій, руйнування промислових і енергетичних об'єктів, забруднення ґрунтів і водойм залишками боєприпасів та токсичними речовинами створюють серйозні ризики для екологічної безпеки [12]. Зокрема, прямі збитки енергетичної інфраструктури оцінюються у понад 14 млрд дол. США, а втрати аграрного сектору через забруднення земель – у понад 10 млрд дол. США [6]. За таких умов екологічний блок корпоративної звітності має охоплювати не лише стандартні показники впливу на довкілля, а й інформацію про екологічні збитки, витрати на відновлення зруйнованих потужностей та формування резервів на декарбонізацію [6].

Водночас для українського бізнесу в короткостроковій перспективі особливого значення набуває соціальний вимір («S»), який в умовах війни стає важливим показником інституційної стійкості [5; 9]. Воєнний стан формує нові суспільні виклики, які компанії мають відображати у своїй нефінансовій звітності [6; 13]. Поряд із традиційними показниками дедалі більшого значення набувають витрати на релокацію підприємств у безпечніші регіони, заходи із забезпечення фізичної та психологічної безпеки працівників, зокрема облаштування укриттів, евакуація, компенсація витрат на оренду житла, а також фінансова й гуманітарна підтримка Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб [6; 13]. Важливими показниками соціальної відповідальності також стають політики реінтеграції ветеранів у трудові колективи та створення інклюзивних і безбар'єрних робочих місць для осіб з інвалідністю внаслідок війни [9; 13].

У цьому контексті прозора та стандартизована ESG-звітність перестає бути лише інструментом комунікації та набуває значення механізму залучення капіталу [9]. Європейські партнери та міжнародні донори наголошують, що повоєнне відновлення України має здійснюватися за принципами Європейського зеленого курсу – "build back better" та "build back greener" [10; 12]. Значні програми міжнародної підтримки, зокрема фонд Ukraine Facility ЄС, який передбачає фінансування до 50 млрд євро, спрямовані на

відновлення критичної інфраструктури та перехід до зеленої й інклюзивної економіки [10; 12].

Отже, підприємства, які здатні послідовно й прозоро відображати свої соціальні зусилля та екологічні втрати в ESG-звітності, отримують більше можливостей для залучення міжнародного фінансування та інвестицій, необхідних для відновлення національної економіки [6].

Успішна реалізація макроекономічної Стратегії неможлива без глибокої перебудови облікових систем на рівні підприємств. Дослідники наголошують, що перехід від формального декларування сталості до реальних змін потребує відмови від фрагментарного збору даних [7]. Адаптація бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку має здійснюватися за послідовним алгоритмом, який включає:

- визначення інформаційних потреб на основі принципу подвійної суттєвості (double materiality);
- зміни в обліковій політиці та плані рахунків, зокрема запровадження субрахунків для обліку витрат на релокацію або декарбонізацію;
- модернізацію IT-інфраструктури, зокрема перехід від застарілих ERP-систем до хмарних платформ із підтримкою формату iXBRL;
- впровадження механізмів внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту, зокрема відповідно до стандарту ISAE 3000 [8].

Комплексному впровадженню цього алгоритму перешкоджають системні бар'єри: технологічна несумісність застарілих облікових систем, дефіцит кваліфікованих кадрів та висока вартість цифровізації [6].

Водночас важливим стимулом для подолання цих бар'єрів є банківська система. Національний банк України у своїй «Політиці щодо розвитку сталого фінансування» визначив курс на інтеграцію ESG-факторів у систему ризик-менеджменту банків [5; 11]. Сучасні підходи до ESG-оцінювання передбачають, що екологічні, соціальні та управлінські показники клієнта можуть впливати на його кредитний рейтинг [9]. Для банків інтеграція ESG-чинників є не лише інструментом зниження кредитного ризику, а й механізмом доступу до цільових коштів міжнародних донорів для післявоєнної відбудови [9]. Тому компанії, які ігноруватимуть вимоги щодо нефінансової звітності, можуть зіткнутися з подорожчанням капіталу або обмеженням доступу до фінансування.

Окремим викликом у цьому процесі є адаптація міжнародних підходів до умов воєнного стану. Якщо у світовій практиці традиційно значна увага приділяється екологічному виміру («E»), то для українського бізнесу в короткостроковій перспективі особливого значення набуває соціальний компонент («S») [9]. Це потребує доповнення традиційних метрик такими показниками, як політика реінтеграції ветеранів, створення інклюзивних робочих місць для осіб з інвалідністю внаслідок війни, а також облік витрат на підтримку постраждалих громад [9]. Послідовне відображення цих аспектів у корпоративній звітності є не лише свідченням соціальної відповідальності бізнесу, а й важливим індикатором його інституційної стійкості в очах міжнародних інвесторів.

**Висновки.** Сучасний розвиток корпоративного управління підтверджує необхідність інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегії компаній. Перехід від добровільного розкриття нефінансової інформації до застосування обов'язкових стандартів, зокрема ESRS, IFRS S1 та IFRS S2, спонукає компанії не лише декларувати принципи сталого розвитку, а й упроваджувати реальні зміни у своїй діяльності [7].

Для України цей процес має важливе значення. Урядова «Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку» до 2030 року покликана закласти інституційну основу нової моделі прозорого бізнесу [3]. Показано, що успішна реалізація цієї

трансформації потребує змін у системі обліку на рівні підприємств: упровадження принципу подвійної суттєвості, модернізації ERP-систем із переходом на формат iXBRL, а також забезпечення зовнішнього аудиту нефінансових даних відповідно до стандарту ISAE 3000 [6].

Важливу роль у цих процесах відіграють фінансовий сектор і політика НБУ. Інтеграція ESG-критеріїв у банківські процедури оцінювання підвищує значення нефінансової звітності для доступу підприємств до капіталу [5; 9]. Водночас особливістю українського контексту є посилення ролі соціального компонента («S»). Підтримка ветеранів, створення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю та реінтеграція постраждалих громад стають важливими показниками стійкості бізнесу [9]. Упровадження такого підходу сприятиме підвищенню прозорості бізнесу та довіри міжнародних партнерів і залученню інвестицій, необхідних для повоєнного відновлення України.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці галузевих методичних рекомендацій з підготовки ESG-звітності, зокрема для енергетичного та банківського секторів, удосконаленні механізмів аудиту та надання впевненості, а також у поглибленому вивченні цифровізації цього процесу, зокрема використання хмарних платформ і штучного інтелекту для автоматизації збору та аналізу нефінансових даних.

#### References

#### Література

1. Venher, L. A. (2025). Tendentsii korporatyvnoho upravlinnia v umovakh staloho rozvytku [Trends in corporate governance under sustainable development]. *Scientific Bulletin of the International Association of Scientists. Series: Economics, Management, Security, Technologies*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-4> [in Ukrainian].
1. Венгер Л. А. Тенденції корпоративного управління в умовах сталого розвитку. *Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: Економіка, управління, безпека, технології*. 2025. №. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-4>.
2. Mysaka, H. V., & Derun, I. A. (2021). Teoriia lehytymnosti v formuvanni instytutsiino-pravovykh zasad systemy nefinansovoi zvitnosti pidprijemstv [Legitimacy theory in shaping the institutional and legal foundations of the corporate non-financial reporting system]. *Social Economics*, (61), 60–71. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-06> [in Ukrainian].
2. Мисака Г. В., Дерун І. А. Теорія легітимності в формуванні інституційно-правових засад системи нефінансової звітності підприємств. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 60–71. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-06>.
3. Hanusych, V. O., & Shimon, V. (2025). Stratehiia zaprovadzhennia obliku i zvitnosti zi staloho rozvytku v Ukraini [Strategy for the introduction of sustainability accounting and reporting in Ukraine]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 10, 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-4> [in Ukrainian].
3. Ганусич В. О., Шімон В. Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №. 10. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-4>.
4. Struk, N. S., & Demko, R. R. (2025). Oblikovo-analitychne zabezpechennia formuvannia zvitnosti zi staloho rozvytku pidprijemstv [Accounting and analytical support for the preparation of corporate sustainability reports]. *Ukrainian Economic Journal*, 10, 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-17> [in Ukrainian].
4. Струк Н. С., Демко Р. Р. Обліково-аналітичне забезпечення формування звітності зі сталого розвитку підприємств. *Український економічний часопис*. 2025. №. 10, 110–116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-10-17>.
5. Bondarenko, L. P. (2025). ESG-bankivnytstvo v
5. Бондаренко Л. П. ESG-банківництво в

- Ukraini ta sviti: vyklyky ta novitni trendy [ESG banking in Ukraine and worldwide: Challenges and emerging trends]. *Economy and Society*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15> [in Ukrainian].
6. Minenkova, N. V. (2025). Adaptatsiia bukhhalterskoho obliku do vymoh staloho rozvytku: stratehichni pidkhody ta alhorytm intehratsii nefinansovoi zvitnosti [Adaptation of accounting to sustainability requirements: Strategic approaches and an algorithm for integrating non-financial reporting]. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, (25), 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.4> [in Ukrainian].
7. Tyvonchuk, O. I. (2025). Transformatsiia korporatyvnoi zvitnosti zi staloho rozvytku: krytychnyi pohliad na teoriuu lehitymnosti [Transformation of corporate sustainability reporting: A critical view of legitimacy theory]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management*, 9(1), 72–82. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01> [in Ukrainian].
8. Tyvonchuk, O. I., & Titov, D. K. (2024). Standartyzatsiia rozkryttia informatsii zi staloho rozvytku – pidkhid Fondu IFRS [Standardization of sustainability disclosure: The IFRS Foundation approach]. *Digital Economy and Economic Security*, 2(11), 190–197. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-30> [in Ukrainian].
9. Solovii, I. P., & Panchyshyn, Ya. V. (2025). Rozroblennia intehrovanoi ESG otsinky sotsialno-ekolohichnykh ryzykiv dlia finansovykh ustanov [Development of an integrated ESG assessment of social and environmental risks for financial institutions]. *Economy and Society*, (81). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-152> [in Ukrainian].
10. Shulha, N., & Omelenchuk, V. (2024). ESG-ryzyky bankiv [ESG risks of banks]. *Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 133(2), 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06) [in Ukrainian].
11. Yakovenko, I. V., & Zhukova, Yu. M. (2025). Tsili staloho rozvytku yak vazhlyvyi chynnyk formuvannia stratehii ta stratehichnykh planiv finansovykh ustanov [Sustainable development goals as an important factor in shaping strategies and strategic plans of financial institutions]. *Economy and*
- Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-15>.
6. Міненкова Н. В. Адаптація бухгалтерського обліку до вимог сталого розвитку: стратегічні підходи та алгоритм інтеграції нефінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. Вип. 25. С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.4>.
7. Тивончук О. І. Трансформація корпоративної звітності зі сталого розвитку: критичний погляд на теорію легітимності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2025. №. 9(1). С. 72–82. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>.
8. Тивончук О. І., Тітов Д. К. Стандартизація розкриття інформації зі сталого розвитку – підхід Фонду IFRS. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №. 2(11). С. 190–197. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-30>.
9. Соловій І. П., Панчишин Я. В. Розроблення інтегрованої ESG оцінки соціально-екологічних ризиків для фінансових установ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-152>.
10. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризиків банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. №. 133(2). С. 101–119. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)06](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06).
11. Яковенко І. В., Жукова Ю. М. Цілі сталого розвитку як важливий чинник формування стратегій та стратегічних планів фінансових установ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025->

- Society*, (77). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-76> [in Ukrainian].
12. Krysovatyi, A. I. et al. (2025). *Moderni finansy: hlobalni vyklyky i natsionalna bezpeka* [Modern finance: Global challenges and national security]. Edited by Doctor of Economics, Prof. A. I. Krysovatyi. Ternopil: Ekonomichna Dumka. Vol. 1. 800 p. DOI: <https://doi.org/10.35774/book.2025.978-966-654-890-3.vol1> [in Ukrainian].
13. Herbych, L., Netrobchuk, L., & Onopriienko, Yu. (2024). *Tsinnisno orientovanyi bankinh yak chynnyk staloho rozvytku* [Value-based banking as a factor of sustainable development]. *Scientia fructuosa*, (5), 15–33. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)02](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)02) [in Ukrainian].
14. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
15. Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku [On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 18, 2024 No. 1015-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
12. Крисоватий А. І. та ін. *Модерні фінанси: глобальні виклики і національна безпека* / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль: Економічна думка, 2025. Том 1. 800 с. DOI: <https://doi.org/10.35774/book.2025.978-966-654-890-3.vol1>.
13. Гербич Л., Нетребчук Л., Онопрієнко Ю. *Ціннісно орієнтований банкінг як чинник сталого розвитку*. *Scientia fructuosa*. 2024. No. 5. С. 15–33. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)02](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)02).
14. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
15. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>.

Отримано: 15.01.2026

Прийнято: 20.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 330.34:330.13

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.4

**Інна В. Шостак, Галина П. Плисенко**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут  
імені Ігоря Сікорського», Україна*

**ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЗРОСТАННЯ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ**

*У статті досліджено теоретичні засади та сучасні підходи до економічного оцінювання зростання галузевих ринків із урахуванням ESG-факторів. Обґрунтовано, що в умовах глобальних трансформацій та посилення вимог до сталого розвитку традиційні методи оцінювання економічної динаміки потребують доповнення нефінансовими показниками, які відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Визначено роль галузевих ринків як ключового рівня формування конкурентного середовища, інноваційної активності та інвестиційних процесів. Проаналізовано сучасні наукові підходи до інтеграції ESG-факторів у систему економічного аналізу, що дозволяє підвищити точність оцінювання розвитку ринків та їх довгострокової стійкості. Доведено наявність позитивного взаємозв'язку між рівнем впровадження ESG-практик та фінансовими результатами, інноваційною активністю і конкурентоспроможністю підприємств. Особливу увагу приділено проблемам стандартизації ESG-показників і складності їх кількісного вимірювання. Запропоновано використання моделі D-ESG як інноваційного підходу до комплексного оцінювання розвитку галузевих ринків, що поєднує економічні показники зростання з екологічними, соціальними та управлінськими метриками. Охарактеризовано систему показників, яка дозволяє здійснювати бенчмаркінг галузей, оцінювати ефективність використання ресурсів та визначати рівень сталого розвитку. Встановлено, що інтеграція ESG-факторів сприяє формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокового економічного зростання.*

**Ключові слова:** економічне зростання; галузеві ринки; ESG-фактори; сталий розвиток; економічне оцінювання; інновації; конкурентоспроможність; D-ESG модель.

**Inna V. Shostak, Halyna P. Plysenko**

*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Ukraine*

**ECONOMIC EVALUATION OF THE GROWTH OF INDUSTRY MARKETS:  
THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODERN APPROACHES**

*The article examines the theoretical foundations and modern approaches to the economic evaluation of the growth of industry markets, taking into account ESG factors. It is substantiated that in the context of global transformations and increasing requirements for sustainable development, traditional methods of assessing economic dynamics need to be supplemented with non-financial indicators reflecting environmental, social, and governance aspects of activity. The role of industry markets as a key level for the formation of a competitive environment, innovation activity, and investment processes is determined. Modern scientific approaches to the integration of ESG factors into the system of economic analysis are analyzed, which makes it possible to improve the accuracy of assessing market development and their long-term sustainability. The existence of a positive relationship between the level of ESG practices implementation and financial performance, innovation activity, and competitiveness of enterprises is proven. Special attention is paid to the problems of standardization of ESG indicators and the complexity of their quantitative*

*measurement. The use of the D-ESG model is proposed as an innovative approach to the comprehensive evaluation of the development of industry markets, combining economic growth indicators with environmental, social, and governance metrics. A system of indicators is characterized, which allows for industry benchmarking, evaluation of resource use efficiency, and determination of the level of sustainable development. It is established that the integration of ESG factors contributes to the formation of new competitive advantages, increases investment attractiveness, and ensures long-term economic growth.*

**Keywords:** *economic growth; industry markets; ESG factors; sustainable development; economic evaluation; innovation; competitiveness; D-ESG model.*

**Постановка проблеми.** Сучасні дослідження підтверджують, що ESG-фактори стають важливим детермінантом економічного зростання галузевих ринків, оскільки вони впливають на інвестиційну привабливість, інноваційну активність та фінансову стабільність підприємств. Зокрема, емпіричні роботи демонструють позитивний зв'язок між ESG-показниками та ринковою вартістю компаній, а також їхню роль у прогнозуванні економічних тенденцій. Галузеві ринки виступають ключовим рівнем аналізу в системі сучасних економічних досліджень, оскільки саме на їхньому рівні відбувається формування конкурентного середовища, реалізація інвестиційних процесів та трансформація економічних відносин. У межах галузевих ринків концентруються основні процеси створення доданої вартості, впровадження інновацій та забезпечення довгострокової економічної динаміки. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення теоретико-методичних підходів до економічного оцінювання розвитку галузевих ринків із урахуванням ESG-факторів, що дозволяє підвищити точність аналізу економічної динаміки, забезпечити комплексне врахування нефінансових чинників та сформувані ефективні стратегії сталого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

**Аналіз останніх публікацій.** У сучасній економічній науці значна увага приділяється питанням економічного оцінювання розвитку підприємств і галузевих ринків, а також ролі ESG-факторів у забезпеченні сталого розвитку. Так, Ю.Я. Гурський [1] досліджує підходи до економічного оцінювання інструментів економічного захисту підприємств у міжнародному середовищі, акцентуючи увагу на необхідності адаптації оцінювальних механізмів до умов глобалізації та підвищених ризиків зовнішньоекономічної діяльності. А.С. Заніздра [2] розглядає сутність організованих товарних ринків у системі ринкових відносин, визначаючи їх роль у забезпеченні прозорості, ефективності обміну та розвитку конкурентного середовища.

Вагомий внесок у дослідження галузевих ринків зробили В. Лагутін та А. Герасименко [3], які обґрунтовують місце та значення галузевих ринків у сучасній економічній системі, підкреслюючи їх вплив на структурні зміни та економічну динаміку. Питання виходу підприємств на зовнішні ринки досліджують В.І. Рожко та Д.Ю. Татарко [4], які аналізують стратегії інтернаціоналізації та визначають ключові фактори успішної інтеграції вітчизняних підприємств у глобальне економічне середовище. Є.В. Смирнов та Є.Є. Смирнов [5] зосереджують увагу на сучасних моделях економічного зростання підприємств, розкриваючи підходи до оцінювання їх ефективності та фактори забезпечення довгострокового розвитку.

У контексті ESG-досліджень, R. Burgess [6] та ін. аналізують здатність ESG-фреймворків відображати вплив діяльності підприємств на суспільне здоров'я, зокрема в галузі харчової промисловості, акцентуючи увагу на обмеженнях існуючих підходів оцінювання. L. Casanova, A. Migoux та S.B. Shah [7] підкреслюють взаємозв'язок між економічним зростанням та ефективністю впровадження ESG-принципів, доводячи, що для

ринків, що розвиваються, сталий розвиток неможливий без забезпечення економічної динаміки. Дослідження К. Сек та D. Kalmaz [8] присвячене ролі ESG-компонентів (екологічних, управлінських та соціальних) у стимулюванні економічного зростання, інноваційного розвитку та підвищенні інклюзивності економічних систем.

М. Celestin та А. Mishra [9] аналізують вплив ESG-звітності на корпоративну вартість, підкреслюючи значення нефінансових показників у формуванні інвестиційної привабливості підприємств. V. Milovanović [12] та ін. досліджують ESG як фактор конкурентоспроможності у сфері готельного бізнесу, доводячи, що інтеграція ESG-практик формує нові конкурентні переваги. S. Yadav [13] розглядає роль ESG-звітності в умовах Industry 5.0, підкреслюючи її значення для забезпечення сталого розвитку та трансформації бізнес-моделей. Аналіз наукових джерел свідчить про значну увагу дослідників до проблем економічного оцінювання розвитку підприємств і ринків, а також зростаючу роль ESG-факторів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції економічних та ESG-показників у єдину систему оцінювання розвитку галузевих ринків, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті є** узагальнення теоретичних засад та аналіз сучасних підходів до економічного оцінювання розвитку галузевих ринків з урахуванням ESG-факторів, а також визначення напрямів їх подальшого вдосконалення.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Останні наукові дослідження економічного зростання галузевих ринків дедалі більше враховують вплив екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів, які формують нову парадигму оцінювання ефективності розвитку галузевих ринків. З позицій теорії галузевих ринків, економічне зростання визначається не лише кількісним розширенням виробництва, а й якісними характеристиками структури ринку, рівнем концентрації, інтенсивністю конкуренції та ефективністю взаємодії суб'єктів господарювання. Оцінювання розвитку галузевих ринків потребує комплексного підходу, що враховує як традиційні економічні показники, так і нові детермінанти розвитку. Сучасний етап трансформації галузевих ринків характеризується посиленням впливу глобалізаційних процесів, цифровізації та переходом до моделей сталого розвитку. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до економічного оцінювання, зокрема через інтеграцію нефінансових показників, що відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування ринку. Традиційні підходи до аналізу зростання, що базуються на показниках продуктивності, прибутковості та інвестиційної активності, доповнюються нефінансовими індикаторами, які відображають стійкість та відповідальність бізнесу. Як зазначають Є.В. Смирнов та Є.Є. Смирнов «Переважна більшість аналітичних моделей щодо економічного оцінювання сформована в змістовних межах стратегічно-орієнтованого напрямку на основі використання економетричних моделей і методів фінансового моделювання» [5]. Водночас, за підходом Ю.Я. Гурського «Наявність кількісних та якісних критеріїв оцінювання потребує використання експертних оцінок, що пов'язано із застосування моделей, алгоритмів та методик аналізування» [1].

Важливою особливістю галузевих ринків є їхня неоднорідність за рівнем розвитку, структурою та чутливістю до зовнішніх факторів. Зокрема, галузі з високим рівнем технологічності демонструють більшу адаптивність до інноваційних змін, тоді як традиційні сектори економіки потребують глибших трансформацій для забезпечення конкурентоспроможності. У цьому контексті ESG-фактори виступають не лише як інструмент оцінювання, але й як механізм структурної модернізації галузевих ринків. На думку, В. Лагутіна та А. Герасименко: «Галузевий ринок – це комплекс різноманітних товарних ринків. Досягнення належного ефекту синергії між різними ринками – одне з найважливіших завдань» [3].

Інтеграція ESG-факторів сприяє підвищенню якості економічного зростання. Зокрема, дослідження останніх років демонструють наявність позитивного зв'язку між ESG-показниками та макроекономічною динамікою, включаючи темпи зростання валового внутрішнього продукту, інвестиційну активність і стабільність ринків. Встановлено, що високий рівень екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості підприємств сприяє зниженню ризиків і підвищенню довіри з боку інвесторів. Значна увага приділяється впливу ESG-факторів на фінансові результати підприємств та галузей. Емпіричні дослідження підтверджують [6–8], що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють більш стабільні фінансові показники, нижчу волатильність доходів і вищу ринкову вартість. Це пояснюється тим, що впровадження сталих практик дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Окремий напрям досліджень стосується ролі ESG у стимулюванні інноваційного розвитку галузей. Науковці доводять [9, 13], що орієнтація на екологічні та соціальні стандарти стимулює підприємства до впровадження інновацій, зокрема у сфері ресурсозбереження, енергоефективності та цифрових технологій. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузевих ринків і формуванню довгострокових переваг. Важливим аспектом є також розвиток інфраструктури ESG-даних та аналітичних інструментів. Міжнародні організації наголошують на необхідності підвищення якості та стандартизації ESG-звітності, що забезпечує прозорість і порівнюваність інформації [13]. Розвиток цифрових платформ та аналітичних систем дозволяє більш точно оцінювати вплив ESG-факторів на економічні результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, зростає значення ESG-інвестування як одного з ключових чинників розвитку ринків. Збільшення обсягів інвестицій у сталі проекти свідчить про зміну пріоритетів інвесторів, які дедалі більше орієнтуються не лише на фінансову дохідність, а й на довгострокову стійкість бізнесу. Це сприяє перерозподілу капіталу на користь більш екологічно та соціально відповідальних галузей. Водночас у літературі відзначаються певні проблеми та обмеження. Зокрема, існує проблема неоднорідності ESG-показників, відсутності єдиних стандартів їх оцінювання та складності кількісного вимірювання впливу ESG-факторів на економічне зростання. Це ускладнює порівняльний аналіз та потребує подальшого вдосконалення методичних підходів. Узагальнення наукових джерел підтверджує зростання значущості ESG-факторів у системі економічного оцінювання розвитку галузевих ринків. Поєднання фінансових і нефінансових показників забезпечує комплексніше розуміння функціонування економічних систем та сприяє формуванню ефективних стратегій сталого розвитку.

В останні роки світова економіка зіткнулася з безліччю випробувань та викликів, починаючи від геополітичної фрагментації до технологічних трансформацій. Сьогодні зберігаються різні ризики для короткострокової економічної стабільності та зростання. Всесвітній економічний форум окреслив довгострокові тенденції, які трансформуватимуть світову економіку, а відповідно і галузеві ринки: розвиток глобальної торгівлі; вплив зміни демографічної ситуації на робочу силу; вплив AI (штучного інтелекту) на переосмислення продуктивності [12].

Важливою частиною глобалізованої економіки є міжнародна торгівля. Як зауважує, А. Заніздра «Глобалізація запустила процеси універсалізації та їх об'єднання або консолідацію торговельних майданчиків, що інтегрувала між собою локальні, регіональні, національні та міжнародні біржі. Нині, в умовах світогосподарських зв'язків організовані товарні ринки давно втратили свої національні кордони, перетворюючись у міжнародні ринки» [2]. Крім того, обмін товарами та послугами через кордони сприяв швидкому

розвитку, який спостерігався протягом минулого століття. Однак нині торговельні відносини дедалі більше переплітаються з геополітичною напруженістю, що призводить до фрагментації світової економіки. Фрагментація прискорюється використанням тарифів та протекціоністської політики, які розділяють світову економіку на конкуруючі групи замість єдиної пов'язаної системи. Згідно з даними «Перспектив головних економістів» [13], у 2024 році серед країн G20 зафіксовано суттєве переважання нових протекціоністських заходів над заходами з лібералізації торгівлі: їх кількість перевищила відповідні ініціативи на 2402, тоді як заходів лібералізаційного характеру налічувалося лише 634. Упродовж останніх місяців економічна фрагментація посилюється, зокрема внаслідок запровадження Сполученими Штатами високих тарифів щодо ключових торговельних партнерів, що спричинило ескалацію взаємних торговельних обмежень за принципом «око за око».

У глобальному вимірі спостерігаються суттєві трансформації чисельності населення та демографічної структури. Зокрема, країни Африки та окремі регіони Азії характеризуються високими темпами приросту населення, тоді як для Європи притаманні від'ємні демографічні тенденції. Зазначені демографічні зміни безпосередньо впливають на пропозицію робочої сили, що відображається у зростанні перешкод із забезпеченням підприємств необхідними трудовими ресурсами. Так, відповідно до «Звіту про майбутнє робочих місць 2025» [12], 63% опитаних компаній визначили дефіцит кваліфікованих кадрів як ключову перешкоду для свого розвитку. У розвинених країнах простежується тенденція до старіння населення, що супроводжується виходом значної частини працездатних осіб на пенсію. Водночас у глобальному контексті, особливо в країнах Африки та Азії, відбувається зростання чисельності економічно активного населення, зокрема за рахунок збільшення частки молодих працівників. Крім того, згідно з прогнозами, наведені демографічні зрушення, включаючи старіння населення та скорочення робочої сили у розвинених країнах, у найближчій перспективі виступатимуть вагомим чинником зростання попиту на кваліфіковану робочу силу. Формування ефективних каналів мобільності людського капіталу між розвиненими країнами та країнами з низьким і середнім рівнем доходу є ключовим чинником стимулювання економічного зростання.

Штучний інтелект суттєво впливає на трансформацію як державного, так і приватного секторів економіки. Зокрема, генеративні моделі штучного інтелекту мають потенціал забезпечити приріст річного обсягу світового доходу до 4,4 трлн доларів США до 2040 року. Розвиток генеративного штучного інтелекту зумовлює перегляд традиційних підходів до трактування продуктивності. Якщо раніше продуктивність визначалась як здатність досягати того самого результату з меншими витратами або збільшувати обсяг виробництва за незмінних ресурсів, то в умовах поширення генеративного ШІ акцент зміщується на досягнення якісно вищих результатів за менших витрат. «Штучний інтелект підприємствами використовується часто для швидкого аналізу ринку» [4].

За результатами опитування понад 1000 роботодавців, проведеного в межах «Звіту про майбутнє робочих місць 2025» [12], 86% респондентів очікують, що технології штучного інтелекту та обробки інформації суттєво трансформують їхню діяльність до 2030 року. Крім того, у звіті підкреслюється, що генеративний штучний інтелект сприятиме розвитку базових людських компетенцій, а також розширенню можливостей менш спеціалізованих працівників щодо виконання складніших, зокрема експертних, завдань. Економісти відзначають, що зростання продуктивності є однією з ключових переваг впровадження штучного інтелекту як для бізнесу, так і для ринку праці. Водночас очікується, що позитивний ефект від застосування цих технологій може проявитися швидше порівняно з іншими інноваційними технологічними змінами. Вплив штучного інтелекту може характеризуватися більш високими темпами реалізації, ніж це спостерігалось під час

поширення комп'ютерних технологій. При цьому існує висока ймовірність досягнення відчутних покращень у результативності економічної діяльності.

Глибоке розуміння довгострокових економічних тенденцій є необхідною умовою забезпечення сталого та інклюзивного розвитку. Аналіз відповідних трансформаційних процесів сприяє формуванню ефективної інвестиційної політики, спрямованої на підвищення стійкості глобальної економіки до різноманітних викликів і шоків. Сучасний етап зростання та розвитку галузевих ринків характеризується масштабною структурною трансформацією, у межах якої відбувається перегляд принципів функціонування галузей і секторів економіки, а також формування нових уявлень про майбутню модель зростання в умовах підвищеної стійкості, а саме застосування моделі D-ESG.

Модель D-ESG є інноваційною системою економічного оцінювання, шляхом інтеграції факторів економічного зростання (D), екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG). Ключовими цілями даної моделі є: створення комплексної системи рейтингу галузевих ринків, на основі економічного зростання та ESG-змінних; вимірювання прогресу окремих ринків з одночасним порівнянням (бенчмаркінг); створення зручної та прозорої структури. Розроблена Інститутом ринків, що розвиваються, Корнельського університету в Корнельському бізнес-коледжі Південної Кароліни Джонсона. Ця структура являє собою еволюцію широко визнаної моделі ESG, включаючи додатковий важливий вимір – «D», який надає спосіб вимірювання сталого зростання. (Вибір «D» є посиланням на розвиток.). Структура економічного зростання та ESG (EMI D-ESG), спрямована на те, щоб допомогти ринкам, що розвиваються, досягти сталого розвитку шляхом балансування економічного зростання з принципами ESG. Зростання (D) розглядається як головна мета економічної діяльності і є актуальним та пріоритетним в порівнянні з суспільними вимогами щодо екологічних, соціальних та управлінських (ESG) цілей [7].

Модель D-ESG є поєднанням економічних показників зростання (D) з екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) параметрами, забезпечуючи комплексну оцінку розвитку галузевих ринків. Економічне оцінювання буде включати метрики показників динаміки, які дозволяють визначити довгостроковий розвиток та передбачає використання системи кількісних показників, які відображають як економічне зростання (економічну результативність), так і екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Для оцінки результативності та динаміки розвитку бізнесу використовують такі економічні метрики: темп зростання валової доданої вартості (GVA Growth Rate); рентабельність активів (ROA); рентабельність капіталу (ROE); продуктивність праці; інвестиції в інновації (% до доходу). Зокрема, темп зростання валової доданої вартості характеризує розширення економічної активності, тоді як показники рентабельності активів і капіталу (ROA, ROE) демонструють ефективність використання ресурсів. Продуктивність праці визначає рівень ефективності використання трудових ресурсів, а інвестиції в інновації свідчать про здатність підприємства до довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Екологічні метрики спрямовані на оцінку впливу діяльності на навколишнє середовище, та можуть включати наступні показники: обсяг викидів CO<sub>2</sub> (тонн на одиницю продукції); енергоємність виробництва (кВт·год/од.); частка використання відновлюваних джерел енергії (%); рівень утилізації відходів (%); водоспоживання на одиницю продукції. Обсяг викидів CO<sub>2</sub> є ключовим індикатором екологічного навантаження, тоді як енергоємність виробництва відображає ефективність використання енергетичних ресурсів. Частка відновлюваних джерел енергії характеризує рівень переходу до сталих енергетичних моделей, а показники утилізації відходів і водоспоживання дозволяють оцінити раціональність використання природних ресурсів.

Соціальні метрики відображають вплив підприємства на людський капітал та суспільство загалом і складаються з рівня зайнятості / створення робочих місць; індексу задоволеності працівників; коефіцієнта плинності кадрів; частки інвестицій у навчання персоналу; показників виробничого травматизму. Рівень зайнятості та створення робочих місць характеризують внесок у соціально-економічний розвиток, тоді як індекс задоволеності працівників і коефіцієнт плинності кадрів дозволяють оцінити якість внутрішнього середовища організації. Інвестиції в навчання персоналу свідчать про розвиток людського потенціалу, а показники травматизму – про рівень безпеки праці.

Управлінські метрики (governance) визначають якість корпоративного управління та прозорість діяльності і можуть бути представлені: рівнем прозорості звітності (ESG disclosure index); часткою незалежних членів ради директорів (%); якістю корпоративного управління (Governance Score); рівнем дотримання регуляторних вимог. Рівень розкриття ESG-інформації характеризує відкритість компанії перед стейкхолдерами, тоді як частка незалежних членів ради директорів відображає ступінь незалежності управлінських рішень. Наявність антикорупційної політики та дотримання регуляторних вимог свідчать про етичність і законність діяльності, а інтегральні показники якості управління дозволяють узагальнити ефективність управлінських процесів.

Особливе значення мають інтегровані метрики, які поєднують показники економічного зростання та ESG-параметри: ESG-індекс ефективності (узагальнений показник E, S, G); темп сталого зростання (Sustainable Growth Rate (SGR)); викиди CO<sub>2</sub> на одиницю доходу (Carbon Intensity of Revenue); рентабельність інвестицій з урахуванням ESG-факторів (ESG-adjusted ROI); додана вартість на одиницю екологічного впливу (Value Added per Environmental Impact Unit). Наприклад, показник ESG-adjusted ROI враховує вплив екологічних і соціальних факторів на інвестиційну ефективність, а вуглецева інтенсивність доходу відображає співвідношення між обсягом викидів і фінансовими результатами. Показник сталого зростання (SGR) характеризує здатність підприємства розвиватися без порушення фінансової стабільності, тоді як співвідношення доданої вартості до екологічного впливу дозволяє оцінити ефективність створення економічної цінності з урахуванням екологічних обмежень. Використання системи зазначених метрик забезпечує комплексне економічне оцінювання розвитку галузевих ринків, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та формуванню стратегії сталого розвитку.

Модель D-ESG знаходить своє відображення у конкретних секторах економіки, де специфіка діяльності визначає набір ключових метрик. Наприклад, у банківському секторі (Green Banking) акцент зміщується на відповідальне кредитування, тоді як у готельній індустрії на ресурсоефективність та інклюзивність [10]. Дослідження показують, що в харчовій промисловості існуючі рамки ESG часто не повністю охоплюють аспекти впливу на здоров'я населення та соціальну рівність, що створює простір для вдосконалення через модель D-ESG. Великі видобувні та агропромислові компанії мають можливість інтегрувати принципи ESG у роботу з дрібними фермерами та місцевими громадами, що відображається у соціальних метриках моделі [6]. Важливу роль у впровадженні D-ESG відіграють професійні спільноти, зокрема бухгалтери з управління витратами (Cost and Management Accountants, CMAs). Вони стають «вартівими вартості», інтегруючи нефінансові показники (емісії, водоспоживання) у фінансові звіти та стратегічне планування. Використання Business Growth Matrix (BGM) у поєднанні з ESG дозволяє ідентифікувати «зелених інноваторів» – підрозділи з високим потенціалом зростання та низьким екологічним слідом [7]. Використання системи зазначених метрик забезпечує комплексне економічне оцінювання розвитку галузевих ринків, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та формуванню стратегії сталого розвитку. Завдяки цій моделі галузеві ринки отримують

прозору та об'єктивну систему координат для порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), що дозволяє виявляти лідерів не лише за обсягами виробництва, а й за рівнем системної стійкості. Це створює надійну базу для інвесторів, регуляторів та бізнес-лідерів, які прагнуть знайти оптимальний баланс між фінансовою результативністю та відповідальним впливом на навколишнє середовище і суспільство, забезпечуючи життєздатність галузі в довгостроковій перспективі.

Застосування моделі D-ESG на рівні галузевих ринків перетворює її з інструменту корпоративної звітності на потужний механізм стратегічного аналізу та галузевого бенчмаркінгу. Агрегування зазначених метрик дозволяє не лише ідентифікувати лідерів сталого зростання всередині конкретного сектора, а й порівнювати цілі галузі за їхньою здатністю генерувати додану вартість без надмірного навантаження на екологію та соціальну сферу. У контексті ринків, що розвиваються, такий підхід стає основою для формування прозорих галузевих рейтингів, які допомагають інвесторам мінімізувати ризики, а державним інституціям розробляти точкові стимули для модернізації пріоритетних сегментів економіки. У підсумку, інтеграція фактору «D» у класичну ESG-парадигму забезпечує галузевим ринкам життєздатну траєкторію розвитку, де економічна експансія стає не антагоністом, а головним драйвером впровадження високих етичних та екологічних стандартів.

**Висновки.** ESG-фактори відіграють ключову роль у формуванні економічного зростання галузевих ринків. Встановлено, що ESG-показники впливають на продуктивність, інноваційну активність та фінансову стабільність підприємств, а також можуть використовуватися як інструмент прогнозування економічної динаміки. Крім того, впровадження ESG-практик сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Інтеграція ESG-підходу в аналіз галузевих ринків дозволяє розширити межі традиційного економічного оцінювання, забезпечуючи врахування довгострокових ризиків, соціальних ефектів та екологічних обмежень. Це особливо актуально в умовах зростаючої нестабільності глобального економічного середовища, де конкурентні переваги формуються не лише на основі фінансових результатів, а й через здатність до сталого розвитку. Галузеві ринки слід розглядати як комплексні економічні системи, у межах яких поєднуються процеси економічного зростання, структурних змін та впровадження ESG-принципів. Такий підхід створює методологічну основу для розробки інтегрованих моделей економічного оцінювання, зокрема моделі D-ESG, що забезпечує більш глибоке та обґрунтоване розуміння розвитку сучасних ринкових систем.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Hurskyi, Yu. Ya. (2024). Ekonomichne otsiniuvannia instrumentiv ekonomichnoho zakhystu pidpriemstv v umovakh mizhnarodnoi diialnosti [Economic evaluation of instruments of economic protection of enterprises in conditions of international activity]. <i>Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky". Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia</i>, 8(1), 11–21. DOI: <a href="https://doi.org/10.23939/semi2024.01.011">https://doi.org/10.23939/semi2024.01.011</a> [in Ukrainian].</p> <p>2. Zanizdra, A. S. (2024). Orhanizovani tovarni rynky u systemi rynkovykh vidnosyn [Organized commodity markets in the system of market relations]. <i>Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia</i>, (2), 83–87. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-13">https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-13</a></p> | <p>1. Гурський Ю. Я. Економічне оцінювання інструментів економічного захисту підприємств в умовах міжнародної діяльності. <i>Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління</i>. 2024. Т. 8, № 1. С. 11–21. DOI: <a href="https://doi.org/10.23939/semi2024.01.011">https://doi.org/10.23939/semi2024.01.011</a>.</p> <p>2. Заніздра А. С. Організовані товарні ринки у системі ринкових відносин. <i>Східна Європа: економіка, бізнес та управління</i>. 2024. Вип. 2. С. 83–87. DOI: <a href="https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-13">https://doi.org/10.32782/easterneurope.43-13</a></p> |
|--|--|

[in Ukrainian].

3. Lahutin, V., & Herasymenko, A. (2019). Haluzevi rynky v ekonomichnii systemi XXI stolittia [Industry markets in the economic system of the XXI century]. *Visnyk KNUTE – Herald Kyiv State University of Trade and Economics*, (3), 5–15. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)01](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)01) [in Ukrainian].

4. Rozhko, V. I., & Tatarko, D. Yu. (2023). Stratehii vykhodu na zovnishni rynky vitchyznianymy pidpriemstvamy [Strategies for entering foreign markets by domestic enterprises]. *Sotsialna ekonomika – Social Economics*, (66), 150–158, DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-14> [in Ukrainian].

5. Smyrnov, Ye. V., & Smyrnov, Ye. Ye. (2024). Ekonomichne zrostannia pidpriemstva: suchasni modeli ta dosvid otsiniuvannia [Economic growth of the enterprise: modern models and evaluation experience]. *Stratehii ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 54, 145–160. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.145.160> [in Ukrainian].

6. Burgess, R., Chen, K., Kim, S. J., Dharia, N., Lin, C., Srebotnjak, T., Grierson, L., Freudenberg, N., Esty, D. C., & Ransome, Y. (2025). Do ESG frameworks capture corporate health impacts? An analysis of the food and beverage industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 23(1), 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph23010030>.

7. Casanova, L., Miroux, A., & Shah, S. B. (2023). For emerging markets, ESG will not work without economic growth. *Nikkei Asia*, August 7. URL: <https://asia.nikkei.com/opinion/for-emerging-markets-esg-will-not-work-without-economic-growth>.

8. Cek, K., & Kalmaz, D. (2025). Innovation, governance, inclusion: ESG pillars powering economic growth. *Financial Innovation*, (14), 139. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00606-5>.

9. Celestin, M., & Mishra, A. (2025). The future of sustainability reporting: How ESG metrics are reshaping corporate valuation. *Journal of Operational Marketing Management*. URL: <https://managementjournals.advancedresearchpublications.com/>

13.

3. Лагутін В., Герасименко А. Галузеві ринки в економічній системі XXI століття. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 3. С. 5–15. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(125\)01](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(125)01).

4. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. *Соціальна економіка*. 2023. Вип. 66. С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-14>.

5. Смирнов Є. В., Смирнов Є. Є. Економічне зростання підприємства: сучасні моделі та досвід оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 54. С. 145–160. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.145.160>.

6. Burgess R., Chen K., Kim S. (J.), Dharia N., Lin C., Srebotnjak T., Grierson L., Freudenberg N., Esty D. C., Ransome Y. Do ESG Frameworks Capture Corporate Health Impacts? An Analysis of the Food and Beverage Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2025. Vol. 23, No. 1. Art. 30. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph23010030>.

7. Casanova L., Miroux A., Shah S. B. For emerging markets, ESG will not work without economic growth. *Nikkei Asia*. 2023, August 7. URL: <https://asia.nikkei.com/opinion/for-emerging-markets-esg-will-not-work-without-economic-growth>.

8. Cek K., Kalmaz D. Innovation, governance, inclusion: ESG pillars powering economic growth. *Financial Innovation*. 2025. Vol. 14. Art. 139. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00606-5>.

9. Celestin M., Mishra A. The future of sustainability reporting: How ESG metrics are reshaping corporate valuation. *Journal of Operational Marketing Management*. 2025. URL: <https://managementjournals.advancedresearchpublications.com/>

10. Milovanović, V., Paunović, M., Lazović, S., & Moradi, A. (2025). Hotel ESG performance: A new competitive arena. *Hotel and Tourism Management*. DOI: <https://doi.org/10.5937/menhottur2500019M>.
11. Yadav, S. (2025). ESG reporting and sustainable development in Industry 5.0. *Sustainable Development*. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3306>.
12. World Economic Forum (2025). The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf).
13. World Economic Forum (2025, January). Chief Economists Outlook: January 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/chief-economists-outlook-january-2025/>
14. ESG research unveiled (2025). *Cogent Business & Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2538711>.
15. IntechOpen (2025). Green innovation and digital ESG integration. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1013159>.
10. Milovanović V., Paunović M., Lazović S., Moradi A. P Hotel ESG performance: A new competitive arena. *Hotel and Tourism Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5937/menhottur2500019M>.
11. Yadav S. ESG reporting and sustainable development in Industry 5.0. *Sustainable Development*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.3306>.
12. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum, 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf).
13. Chief Economists Outlook: January 2025. *World Economic Forum*. 2025, January. URL: <https://www.weforum.org/publications/chief-economists-outlook-january-2025/>
14. ESG research unveiled. 2025. *Cogent Business & Management*. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2538711>.
15. Green innovation and digital ESG integration. *IntechOpen*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1013159>.

Отримано: 16.01.2026

Прийнято: 22.02.2025

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 642.59

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.5

**Олена О. Ахмедова, Анна Р. Хамбір, Юлія С. Трет'як**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
РЕСТОРАНІВ**

*У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу в умовах високої конкуренції та швидких змін споживчих переваг підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування стає стратегічним завданням для власників та менеджерів. Конкурентоспроможність ресторану визначається його здатністю ефективно задовольняти потреби клієнтів, пропонувати унікальні та високоякісні послуги, оптимально використовувати ресурси та впроваджувати інноваційні технології. У науковій літературі та практичному досвіді виділяють кілька ключових напрямків, які визначають успішність ресторанного підприємства на ринку. Першим напрямком є підвищення якості обслуговування, що включає розвиток професійних компетенцій персоналу, формування культури обслуговування, впровадження стандартів взаємодії з клієнтами та ефективної системи зворотного зв'язку. Другим напрямком є інноваційна діяльність, що передбачає використання сучасних технологій у процесі приготування страв, управлінні рестораном, просуванні послуг та взаємодії з клієнтами. Це включає автоматизацію процесів, онлайн-замовлення та доставку, впровадження мобільних додатків, CRM-систем, а також застосування цифрового маркетингу для підвищення видимості та привабливості ресторану. Третім напрямком є стратегічне формування асортименту та меню, що передбачає аналіз споживчих уподобань, використання локальних та сезонних продуктів, розробку унікальних позицій та акцент на здорове харчування. Ретельно продумане меню не лише задовольняє запити гостей, а й формує конкурентні переваги закладу за рахунок інноваційності та автентичності страв. Четвертим напрямком виступає управління фінансово-економічними показниками та оптимізація витрат, що забезпечує ефективне використання ресурсів, контроль над собівартістю страв, раціональне планування закупівель та маркетингових витрат. П'ятим напрямком є маркетингова стратегія та позиціонування закладу, що включає аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, створення унікального бренду та просування через різні канали комунікації, включно з соціальними мережами, офлайн-заходами та партнерськими програмами. Врахування цих ключових напрямків дозволяє ресторанам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й створювати додаткові конкурентні переваги, що забезпечують довготривалу стабільність та розвиток бізнесу.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність; ресторанний бізнес; якість обслуговування; інновації; маркетингові стратегії; фінансовий менеджмент.

**Olena O. Akhmedova, Anna R. Khambir, Yuliia S. Tretiak**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**KEY DIRECTIONS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANTS**

*In the modern context of the development of the restaurant business, under conditions of high competition and rapid changes in consumer preferences, enhancing the competitiveness of catering establishments has become a strategic task for owners and managers. The competitiveness of a restaurant is determined by its ability to effectively meet customer needs, offer unique and high-quality services, optimally utilize resources, and implement innovative technologies. In*

*scientific literature and practical experience, several key directions are identified that determine the success of a restaurant enterprise in the market. The first direction is improving service quality, which includes the development of staff professional competencies, the formation of a service culture, the implementation of customer interaction standards, and an effective feedback system. The second direction is innovative activity, which involves the use of modern technologies in food preparation, restaurant management, service promotion, and customer interaction. This includes process automation, online ordering and delivery, implementation of mobile applications, CRM systems, as well as the use of digital marketing to increase the visibility and attractiveness of the restaurant. The third direction is the strategic formation of the assortment and menu, which involves analyzing consumer preferences, using local and seasonal products, developing unique items, and emphasizing healthy nutrition. A carefully designed menu not only satisfies guest requests but also creates competitive advantages for the establishment through the innovativeness and authenticity of its dishes. The fourth direction involves managing financial and economic indicators and optimizing costs, which ensures the efficient use of resources, control over the cost of dishes, and rational planning of procurement and marketing expenses. The fifth direction is the marketing strategy and positioning of the restaurant, which includes market analysis, identifying the target audience, creating a unique brand, and promoting it through various communication channels, including social media, offline events, and partnership programs. Considering these key directions allows restaurants not only to adapt to changes in the external environment but also to create additional competitive advantages that ensure long-term stability and business development.*

**Keywords:** *competitiveness; restaurant business; service quality; innovations; marketing strategies; financial management.*

**Постановка проблеми.** Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань, технологічного прогресу та глобалізації ринку послуг. В таких умовах питання підвищення конкурентоспроможності ресторанів набуває особливої актуальності, оскільки здатність закладу не лише задовольняти потреби відвідувачів, а й пропонувати унікальні та високоякісні послуги визначає його стійкість та перспективи розвитку. Постановка проблеми полягає у необхідності комплексного підходу до управління ресторанним бізнесом, що враховує взаємопов'язані аспекти обслуговування, маркетингу, фінансів та інновацій, і одночасно відповідає на потреби сучасного споживача у швидкому, комфортному та якісному обслуговуванні.

З наукової точки зору підвищення конкурентоспроможності ресторанів пов'язане з вирішенням декількох важливих завдань. По-перше, це аналіз факторів, що впливають на ефективність закладу, включаючи рівень сервісу, асортимент меню, інноваційні технології та бренд ресторану. Дослідження цих факторів дозволяє виробляти науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності діяльності закладів громадського харчування. По-друге, це розробка методик оцінки конкурентоспроможності, які можуть бути застосовані на практиці для аналізу позицій ресторану на ринку, визначення сильних та слабких сторін і планування стратегічних заходів. По-третє, наукова проблема включає пошук оптимальних моделей управління ресурсами, персоналом, фінансами та маркетинговими процесами, що дозволяють досягти максимальної рентабельності та задовольнити потреби цільової аудиторії.

З практичної точки зору проблема підвищення конкурентоспроможності ресторану пов'язана з необхідністю забезпечення стійкого розвитку бізнесу та збереження лояльності клієнтів. У сучасних умовах недостатньо просто пропонувати якісні страви, тут важливими стають швидкість обслуговування, комфортні умови перебування, індивідуальний підхід до відвідувачів, використання цифрових технологій для замовлень та доставки, а також

формування унікального бренду. Крім того, заклади мають постійно адаптуватися до зовнішніх змін: економічних коливань, нових регуляторних вимог, зміни поведінки споживачів і розвитку конкурентного середовища.

Саме тому, постановка проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторанів демонструє тісний зв'язок між науковими дослідженнями та практичними завданнями. Наукові підходи дозволяють формувати ефективні стратегії управління закладом, визначати ключові фактори успіху та розробляти інноваційні моделі розвитку. Практичне застосування цих підходів забезпечує конкретні результати: підвищення якості обслуговування, оптимізацію ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та посилення позицій на ринку. Вивчення та систематизація ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності ресторанів є важливим завданням як для дослідників, так і для власників бізнесу, оскільки дозволяє поєднувати наукові знання з практичними інструментами управління та забезпечує довгостроковий розвиток ресторанної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналізом ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності ресторанів займалися як українські, так і зарубіжні дослідники. Так, у наукових публікаціях останніх років підкреслюється важливість підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій, оптимізації меню та асортименту, а також розвитку маркетингових стратегій і ефективного управління фінансами. Дослідники Д.В. Нагернюк та Л.Г. Коваленко відзначають, що комплексне поєднання цих напрямків дозволяє закладам громадського харчування забезпечувати конкурентні переваги та підвищувати лояльність клієнтів [5, с. 1–6].

Аналізом розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності займалися такі автори, як представники бізнес-аналітики та консалтингових компаній. Зокрема, дослідження М.І. Стегней, О.Л. Нодь та О.О. Бергхауер [11, с. 26–29] показують, що успішна стратегія передбачає не лише впровадження технологій автоматизації та цифровізації замовлень, але й адаптацію меню до сучасних споживчих тенденцій, використання локальних та сезонних продуктів, формування унікального бренду та позиціонування закладу на ринку.

Аналізом впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність ресторанів займалися автори, які досліджували ефективність автоматизації процесів, впровадження CRM-систем, мобільних додатків та онлайн-платформ для замовлень і доставки. Ці дослідження доводять, що цифровізація процесів значно підвищує швидкість обслуговування, зменшує витрати та покращує взаємодію з клієнтами [1, с. 1–8].

Аналізом змін у споживчій поведінці та їх впливу на стратегії ресторанного бізнесу займалися економісти та фахівці з маркетингу, які вказують на підвищений попит на здорове харчування, індивідуальний підхід до клієнтів, а також на популярність інноваційних концепцій, таких як спеціалізовані кав'ярні та нові формати обслуговування [3, с. 196–206].

Аналізом фінансової стійкості та оптимізації витрат займалися автори, які досліджували методи контролю собівартості страв, планування закупівель та управління ризиками. Б. Кошова [4, с. 179–183] та В.В. Постова [7, с. 77–79] підкреслюють, що ефективне фінансове планування є необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності та стабільного розвитку ресторанного бізнесу.

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених підвищенню конкурентоспроможності ресторанів, існує ряд невирішених питань, які потребують подальшого вивчення. По-перше, недостатньо вивченим залишається комплексний вплив одночасного застосування різних стратегій, зокрема поєднання інноваційних технологій, оптимізації меню та маркетингового позиціонування. Більшість

сучасних публікацій аналізують окремі аспекти, не створюючи інтегрованих моделей, що дозволяють оцінювати синергетичний ефект стратегій на конкурентоспроможність закладу.

По-друге, не до кінця опрацьовані методи оцінки довгострокової ефективності впровадження цифрових технологій у ресторанному бізнесі. Сучасні дослідження здебільшого зосереджені на короткострокових економічних показниках та підвищенні швидкості обслуговування, тоді як вплив автоматизації, онлайн-замовлень і CRM-систем на формування лояльності клієнтів та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі лишається недостатньо вивченим.

По-третє, недостатньо уваги приділяється впливу зовнішніх факторів, таких як економічні коливання, зміни регуляторних норм, демографічні та соціальні тенденції, на конкурентоспроможність ресторанів. Багато публікацій не враховують адаптивні стратегії, які дозволяють закладам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

По-четверте, існує потреба у розробці універсальних методик оцінки конкурентоспроможності, які були б застосовні для різних типів ресторанів, від невеликих кав'ярень до мережевих закладів. На сьогодні більшість досліджень зосереджені на конкретних сегментах ринку, що обмежує практичну застосовність отриманих висновків [1, с. 1–8].

Тому, вивчення невирішених частин проблеми підвищення конкурентоспроможності ресторанів створює науковий простір для подальших досліджень, спрямованих на розробку комплексних стратегій, інтеграцію інноваційних технологій, оцінку довгострокової ефективності та адаптивного управління закладами громадського харчування. Усунення цих прогалин дозволить не лише підвищити теоретичну цінність досліджень, а й створити практичні рекомендації для власників і менеджерів ресторанів.

**Метою даного дослідження** є визначення ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності ресторанів та формулювання науково-обґрунтованих рекомендацій для їх практичного впровадження. Дослідження передбачає комплексний аналіз факторів, що впливають на ефективність діяльності закладів громадського харчування, включаючи якість обслуговування, інноваційні технології, формування меню та асортименту, маркетингове позиціонування та фінансове управління.

Крім того, мета полягає у виявленні невирішених проблем у сучасних дослідженнях ресторанного бізнесу, оцінці впливу цифровізації та інновацій на конкурентоспроможність, а також розробці рекомендацій для практичної адаптації стратегій закладів різного формату та розміру. Досягнення поставленої мети дозволить створити комплексну модель підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, яка поєднує наукові підходи та практичні інструменти управління.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Ресторанний бізнес у сучасних умовах розвитку економіки та високої конкуренції стикається з численними викликами, які прямо впливають на його успіх і довгострокову стійкість на ринку. Сучасні заклади громадського харчування змушені оперувати в умовах постійного зростання витрат на оренду приміщень, закупівлю продуктів харчування та енергоносії, що істотно впливає на формування собівартості страв та рівень рентабельності бізнесу. Крім того, споживачі дедалі більше звертають увагу на якість обслуговування, асортимент страв, рівень комфорту та атмосферу в закладі, що підвищує вимоги до роботи персоналу та організації процесів у ресторані.

Постійні зміни у смаках та уподобаннях клієнтів створюють додаткові виклики для менеджерів, оскільки навіть невеликі зсуви у попиті можуть впливати на обсяг продажів і лояльність гостей. В умовах, коли споживач очікує не лише смачних страв, а й комплексного сервісу, високоякісного обслуговування, швидкого реагування на запити та індивідуального

підходу, власники ресторанів змушені шукати нові способи утримання та залучення клієнтської аудиторії.

Як зазначають О.С. Олійник та В.М. Семендяк, конкурентоспроможність ресторану в таких умовах стає ключовим чинником його успішного функціонування та розвитку [6, с. 1–5]. Вона визначається здатністю закладу не лише ефективно задовольняти потреби клієнтів, але й пропонувати унікальні та високоякісні послуги, оптимально використовувати наявні ресурси, впроваджувати інноваційні технології, а також формувати позитивний імідж серед цільової аудиторії. Успішні ресторани здатні швидко адаптуватися до змін на ринку, прогнозувати потреби гостей та формувати пропозиції, що відповідають сучасним трендам і стандартам якості.

Незважаючи на наявність численних наукових та практичних досліджень, присвячених підвищенню конкурентоспроможності ресторанів, певні питання залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого уточнення і практичного застосування. Одним із таких питань є комплексний вплив одночасного застосування різних стратегій управління рестораном. Більшість досліджень зосереджувались на окремих аспектах, а саме підвищенні якості обслуговування, впровадженні цифрових технологій, формуванні меню або маркетинговому просуванні, без детального вивчення їхньої взаємодії та синергетичного ефекту, який може виникати при їх комплексному застосуванні.

Аналіз сучасних практик і кейсів показує, що інтеграція кількох ключових стратегічних напрямів здатна створювати значно більшу додану цінність для закладів громадського харчування, ніж просте сумування окремих заходів. Поєднання підвищення якості обслуговування з впровадженням інновацій і цифрових технологій, стратегічного формування меню та ефективного маркетингового позиціонування формує синергетичний ефект, який проявляється у збільшенні лояльності клієнтів, зростанні середнього чека та зміцненні конкурентних позицій на ринку [2, с. 1–9].

В.Ю. Світлична та С.В. Кравцова підтверджують цей висновок: ресторани, які одночасно покращують сервіс, впроваджують онлайн-замовлення, мобільні додатки та CRM-системи для управління взаємодією з клієнтами, демонструють значне підвищення рівня задоволеності відвідувачів [9, с. 55–61]. Це проявляється не лише у збільшенні кількості повторних замовлень, але й у зростанні середнього чека та формуванні позитивного іміджу закладу. Такий комплексний підхід дозволяє ресторанам оперативно реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, підтримувати високий рівень сервісу та одночасно оптимізувати внутрішні процеси, що в результаті забезпечує довгострокову стабільність бізнесу.

По-друге, методи оцінки довгострокової ефективності цифровізації та інновацій стали більш структурованими. Досвід провідних закладів показує, що автоматизація кухонних процесів, впровадження мобільних додатків і систем онлайн-замовлень не лише скорочують час обслуговування, а й підвищують повторні продажі, що забезпечує довгострокову стабільність бізнесу. Цифрові інструменти дозволяють отримувати аналітичні дані про поведінку клієнтів, що допомагає оперативно коригувати маркетингові кампанії та меню.

По-третє, адаптація до зовнішніх факторів, економічних коливань, змін регуляторних норм і соціальних тенденцій, стає більш ефективною завдяки впровадженню гнучких стратегій. Наприклад, планування сезонного меню, використання локальних продуктів та варіативність сервісних пропозицій дозволяють закладам швидко реагувати на зміни попиту та мінімізувати ризики фінансових втрат.

По-четверте, розробка універсальних методик оцінки конкурентоспроможності ресторанів стає реальною через інтеграцію фінансових, маркетингових і сервісних показників. Впровадження комбінованих метрик, що враховують рентабельність,

задоволеність клієнтів, ефективність персоналу та інноваційність процесів, дозволяє оцінювати успішність закладу незалежно від його формату чи розміру.

Одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності ресторанів є покращення якості обслуговування, яке відіграє фундаментальну роль у формуванні лояльності клієнтів та загальної привабливості закладу. Якісний сервіс передбачає не лише швидке і ввічливе обслуговування, але й створення комфортної атмосфери, індивідуального підходу до гостей, а також відповідність очікуванням сучасного споживача, який цінує уважність, гнучкість і персоналізовані пропозиції.

Як зазначають М.І. Стегней, О.Л. Нодь, О.О. Бергхауер та Н.С. Кампов, покращення обслуговування включає комплекс заходів, серед яких розвиток професійних компетенцій персоналу, формування корпоративної культури обслуговування, впровадження чітких стандартів взаємодії з клієнтами та організація ефективної системи зворотного зв'язку [11, с. 26–29]. Навчання персоналу охоплює розвиток комунікативних навичок, умінь вирішувати конфліктні ситуації, приймати нестандартні запити та демонструвати високу відповідальність у щоденній роботі. Стандартизація обслуговування дозволяє забезпечити єдиний рівень сервісу для всіх гостей, що підвищує довіру до закладу та формує позитивний імідж.

Дослідження показують, що ресторани, які активно інвестують у навчання персоналу та стандартизацію процесів обслуговування, спостерігають суттєві покращення у показниках бізнесу. Зокрема, кількість повторних візитів гостей зростає на 15–25%, підвищується середній чек, а також зменшується кількість конфліктних ситуацій, що робить роботу закладу більш ефективною та передбачуваною.

Крім того, підвищення якості обслуговування передбачає впровадження індивідуального підходу до кожного клієнта. Це включає аналіз його уподобань, історії замовлень, відстеження реакцій на спеціальні пропозиції та адаптацію сервісу під конкретні потреби. Також важливим є впровадження систем мотивації для персоналу, які стимулюють високу продуктивність, відповідальне ставлення до гостей та бажання постійно вдосконалювати професійні навички. У сукупності ці заходи створюють додаткову цінність для ресторану, підвищують задоволеність клієнтів та формують стійкі конкурентні переваги на насиченому ринку.

Інноваційна діяльність та цифровізація відіграють надзвичайно важливу роль у сучасному ресторанному бізнесі, оскільки вони визначають здатність закладу адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку та високих очікувань клієнтів. Використання сучасних цифрових технологій охоплює широкий спектр процесів: від автоматизації приготування страв і управління внутрішніми процесами ресторану до впровадження онлайн-замовлень, доставки, мобільних додатків і CRM-систем. Інтеграція цих інструментів дозволяє значно підвищити ефективність роботи закладу, забезпечити контроль якості обслуговування, скоротити час очікування замовлень та оптимізувати витрати на персонал [8, с. 1–7].

Цифрові технології також знижують ймовірність помилок у прийомі та виконанні замовлень, підвищують точність управління ресурсами та сприяють більш ефективному плануванню виробничих і адміністративних процесів. Наприклад, автоматизовані системи обліку продуктів дозволяють уникати нестачі або надлишку запасів, а CRM-системи допомагають відстежувати уподобання клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та будувати довгострокові відносини з гостями.

Дослідження показують, що ресторани, які активно інтегрують цифрові інструменти у свою діяльність, легше адаптуються до сучасних вимог споживачів, швидко реагують на зміни ринку та підвищують загальний рівень задоволеності клієнтів. Особливо це стосується умов зростаючої конкуренції та швидкого розвитку технологій, коли можливість оперативно

впроваджувати інновації стає ключовою перевагою. Завдяки цифровізації ресторани можуть не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати додаткові сервіси для гостей, такі як онлайн-бронювання, програми лояльності, інтерактивні меню та спеціальні акції, що значно підвищує привабливість закладу для сучасного споживача.

Стратегічне формування меню та асортименту є одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності ресторанів, оскільки безпосередньо впливає на привабливість закладу для клієнтів та формування його унікального образу на ринку. Правильно сплановане меню дозволяє не лише задовольняти різноманітні смаки гостей, але й створює додаткову цінність, формуючи позитивне враження від відвідування ресторану та сприяючи повторним візитам. Адаптація меню до потреб і вподобань клієнтів передбачає регулярний моніторинг споживчих трендів, аналіз популярності окремих страв, врахування сезонності продуктів та змін у харчових перевагах аудиторії [10, с. 1–4].

Використання локальних та сезонних продуктів стає не лише маркером свіжості та якості страв, але й дозволяє підтримувати тісний зв'язок з місцевими виробниками та створювати унікальні кулінарні пропозиції. Розробка авторських та унікальних позицій меню, акцент на здорове харчування та збалансованість страв підвищує цінність закладу в очах клієнтів, особливо в умовах сучасного тренду на здоровий спосіб життя та усвідомлене споживання.

Ретельно продумане меню сприяє формуванню стійких конкурентних переваг ресторану, оскільки воно відображає інноваційність і автентичність закладу. Крім того, постійне оновлення меню та впровадження нових позицій дозволяє ресторану бути гнучким та оперативно реагувати на зміни в уподобаннях аудиторії, підтримуючи інтерес клієнтів та підвищуючи середній чек. Дослідники підкреслюють, що стратегічне планування асортименту включає не лише врахування кулінарних тенденцій, а й маркетинговий та економічний аналіз, що допомагає оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність і створювати унікальний бренд закладу.

Маркетингове позиціонування та ефективні стратегії просування є невід'ємною складовою підвищення конкурентоспроможності сучасних ресторанів, оскільки саме від правильної комунікації з цільовою аудиторією залежить впізнаваність закладу, залучення нових клієнтів та формування позитивного іміджу. Комплексний підхід до маркетингової діяльності передбачає детальний аналіз ринку, вивчення конкурентів, визначення цільової аудиторії за демографічними, соціальними та поведінковими критеріями, а також розробку унікального бренду, який чітко відображає концепцію, стиль та цінності ресторану.

Створення бренду передбачає не лише дизайн логотипу та оформлення закладу, а й розробку унікальної концепції сервісу, меню та взаємодії з клієнтами. Важливим елементом є просування через різноманітні канали комунікації: соціальні мережі, власні веб-сайти та мобільні додатки, участь у офлайн-заходах, партнерські програми та спонсорські акції. Такий підхід дозволяє забезпечити постійну присутність ресторану у свідомості потенційних та існуючих клієнтів, що підвищує рівень лояльності та довіри до закладу.

Сучасні тенденції ресторанного маркетингу показують, що заклади, які активно інтегрують цифровий маркетинг, співпрацюють з блогерами, організують інтерактивні акції та впроваджують програми лояльності, отримують значні переваги над конкурентами, що покладаються лише на традиційні методи реклами. Наприклад, соціальні мережі дозволяють залучати молодшу аудиторію через візуально привабливий контент, відеоогляди страв та інтерактивні опитування, а програми лояльності мотивують клієнтів повертатися до ресторану повторно, формуючи стабільну базу постійних гостей.

Дослідження М.О. Рябенської та В.В. Постової свідчать, що інтеграція сучасних маркетингових інструментів у діяльність ресторану дозволяє не лише підвищити видимість

закладу на ринку, але й забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, формує конкурентні переваги та сприяє зростанню фінансових показників [8, с. 1–7]. Таким чином, маркетингове позиціонування та ефективні стратегії просування є стратегічними інструментами, без яких неможливе успішне функціонування ресторанного бізнесу у сучасних умовах високої конкуренції.

Фінансовий менеджмент та оптимізація витрат є критично важливими компонентами управління сучасним ресторанним бізнесом, оскільки від їх ефективності безпосередньо залежить стабільність, прибутковість та здатність закладу адаптуватися до змін економічного середовища. Ефективне фінансове управління передбачає комплексний контроль над усіма аспектами витрат і доходів, що включає аналіз собівартості страв, планування закупівель, управління запасами, моніторинг рентабельності та управління фінансовими ризиками. Раціональне використання ресурсів дозволяє оптимізувати витрати на продукти, енергоносії, персонал і маркетингові заходи, що підвищує ефективність роботи ресторану без шкоди для якості обслуговування та задоволеності клієнтів.

Контроль собівартості страв є одним із ключових аспектів фінансового менеджменту. Вивчення витрат на продукти, технологічні процеси приготування та час роботи персоналу дозволяє встановлювати адекватні ціни, які відповідають ринковим умовам, і водночас забезпечують достатній рівень прибутку. Раціональне планування закупівель, включаючи використання сезонних та локальних продуктів, допомагає уникнути надлишкових витрат і втрат через псування інгредієнтів, а також підтримує стабільну якість страв [3, с. 196–206].

Системний підхід до фінансового управління передбачає регулярний моніторинг рентабельності кожної страви, відстеження показників прибутковості всього закладу та управління фінансовими ризиками, такими як коливання цін на продукти чи зміни в економічній ситуації. Такий підхід дозволяє ресторану не лише виживати у кризові періоди, але й активно розвиватися, інвестувати в інновації, модернізацію обладнання, покращення сервісу та впровадження нових технологій.

Дослідження підтверджують, що ресторани, які впроваджують комплексний фінансовий менеджмент і оптимізацію витрат, демонструють більш стабільні фінансові показники, мають змогу швидко реагувати на ринкові зміни і створюють основу для довгострокового розвитку бізнесу. Таким чином, фінансовий менеджмент і оптимізація витрат виступають стратегічними інструментами підвищення конкурентоспроможності ресторанного закладу, забезпечуючи баланс між ефективністю, якістю обслуговування та інноваційним розвитком.

Окрім класичних напрямків підвищення конкурентоспроможності, таких як покращення якості обслуговування, впровадження інновацій та цифрових технологій, стратегічне формування меню, маркетингове позиціонування та ефективний фінансовий менеджмент, сучасний ресторанний бізнес стикається з низкою додаткових викликів, які залишаються недостатньо вивченими та потребують окремої уваги. Однією з таких проблем є управління персональною та соціальною відповідальністю закладу, що включає етичне ставлення до працівників, дотримання принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. У сучасних умовах зростаючої свідомості споживачів ресторани більше не можуть ігнорувати питання екології, зменшення харчових відходів та етичності у використанні продуктів. Відповідні практики включають сортування та повторне використання відходів, закупівлю екологічно чистих продуктів, впровадження енергоефективного обладнання та використання біорозкладної упаковки для доставки. Невирішеність цього питання створює додатковий простір для формування унікальних конкурентних переваг, адже заклади, які демонструють соціальну відповідальність і турботу

про довілля, здобувають довіру і лояльність клієнтів, особливо серед молоді та свідомої аудиторії, яка активно впливає на імідж бренду через соціальні мережі та відгуки [1, с. 1–8].

Як зазначає Б. Кошова, ще однією невирішеною проблемою є адаптація ресторанного бізнесу до нових форматів споживання та змін у поведінці клієнтів. Сучасні відвідувачі все частіше віддають перевагу не лише традиційному відвідуванню закладу, а й замовленням на винос, доставки через сторонні сервіси або онлайн-платформи [4, с. 179–183]. При цьому більшість досліджень зосереджуються на цифровізації та онлайн-замовленнях окремо, не приділяючи достатньої уваги комплексній інтеграції цих сервісів з основною діяльністю закладу, управлінськими процесами та персоналом. Відсутність такої інтеграції може призвести до зниження якості обслуговування, помилок у замовленнях та незадоволення клієнтів, що прямо впливає на конкурентоспроможність. Крім того, мультиканальне обслуговування потребує нових підходів до управління запасами, логістики та маркетингових комунікацій, що робить його впровадження складним для невеликих і середніх закладів.

Ще одним важливим напрямом, який потребує додаткового вивчення, є ефективне використання аналітики та великих даних у ресторанному бізнесі. Сучасні заклади часто збирають інформацію про уподобання клієнтів, популярність страв, сезонні коливання попиту, але не завжди інтегрують ці дані у стратегічне планування. Використання аналітичних інструментів для прогнозування поведінки гостей, оптимізації асортименту, розробки персоналізованих пропозицій, планування маркетингових кампаній та управління лояльністю клієнтів здатне значно підвищити конкурентоспроможність ресторану. Наприклад, аналіз історії замовлень і вподобань гостей дозволяє пропонувати персоналізовані акції, створювати сезонні меню, прогнозувати попит на нові страви та ефективно планувати закупівлі, що знижує витрати та підвищує прибутковість [1, с. 1–8].

Окрім цього, ресторанний бізнес постійно стикається з проблемою адаптації до зовнішніх економічних, соціальних та технологічних змін. Коливання цін на продукти харчування, зміни у податковому законодавстві, економічні кризи та непередбачувані події, такі як пандемії, змушують заклади шукати гнучкі та оперативні рішення для підтримки стабільності та розвитку. Більшість ресторанів не мають розроблених стратегій управління ризиками, що обмежує їхню здатність швидко реагувати на зовнішні фактори. Це включає не лише фінансові ризики, а й ризики втрати персоналу, падіння популярності страв або негативного впливу на імідж закладу через соціальні або екологічні питання.

Також залишається невирішеним питання управління культурою інновацій у закладі. Багато ресторанів впроваджують нові технології та страви епізодично, без системного підходу, що зменшує ефект від інновацій і ускладнює створення стійких конкурентних переваг. Для максимальної ефективності заклад має інтегрувати інновації в усі сфери діяльності, від приготування страв до маркетингу та управління персоналом, що дозволяє створювати синергетичний ефект та підвищувати загальну конкурентоспроможність.

Таким чином, сучасний ресторанний бізнес потребує комплексного підходу, який виходить за межі традиційних стратегій підвищення конкурентоспроможності. Увага до соціальної та екологічної відповідальності, інтеграція мультиканальних сервісів, ефективне використання аналітики та великих даних, розробка систем управління ризиками та формування культури інновацій стають новими важливими напрямками. Їх впровадження дозволяє закладам не лише адаптуватися до сучасних вимог ринку, але й формувати унікальні конкурентні переваги, підвищувати лояльність клієнтів, зміцнювати репутацію та забезпечувати довгостроковий стійкий розвиток бізнесу, що є ключовим фактором успіху в умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища [11, с. 26–29].

Комплексне поєднання всіх цих напрямків, а саме підвищення якості обслуговування, впровадження інновацій та цифрових технологій, стратегічне формування меню, маркетингове позиціонування та ефективний фінансовий менеджмент – дозволяє ресторанам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати стійкі конкурентні переваги. Такий підхід забезпечує довгострокову стабільність і розвиток бізнесу, підвищує лояльність клієнтів та створює репутацію закладу, який здатен відповідати сучасним вимогам ринку та очікуванням споживачів. В умовах швидких змін і високої конкуренції саме комплексна інтеграція цих факторів стає ключем до успіху ресторанного бізнесу та гарантією його стійкого розвитку в майбутньому.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження показало, що підвищення конкурентоспроможності ресторанів є комплексним процесом, який охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. До ключових факторів належать підвищення якості обслуговування, впровадження інновацій та цифрових технологій, стратегічне формування меню та асортименту, ефективне маркетингове позиціонування та фінансовий менеджмент. Комплексна інтеграція цих напрямків дозволяє закладам громадського харчування не лише задовольняти сучасні потреби клієнтів, а й формувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову стабільність і розвиток бізнесу.

Аналіз літератури та практичних кейсів показав, що окремі напрями, зокрема оцінка довгострокового ефекту цифровізації, адаптація до зовнішніх економічних і соціальних факторів та розробка універсальних методик оцінки конкурентоспроможності, залишаються недостатньо вивченими. Це створює простір для подальших досліджень, спрямованих на розробку інтегрованих моделей управління ресторанним бізнесом, які враховують синергетичний ефект одночасного застосування різних стратегій та інноваційних технологій.

Подальші наукові пошуки можуть бути зосереджені на оцінці впливу цифрових інструментів на лояльність клієнтів, розробці адаптивних стратегій у змінних ринкових умовах, а також на формуванні комплексних методик вимірювання конкурентоспроможності для різних типів закладів, від невеликих кафе до мережевих ресторанів. Результати таких досліджень дозволять створити практично застосовні рекомендації для менеджерів і власників ресторанів, спрямовані на підвищення ефективності, стійкості та інноваційності бізнесу.

Отже, висновки дослідження підтверджують, що системний підхід до управління ресторанним бізнесом та комплексне поєднання сервісу, інновацій, маркетингових стратегій і фінансового контролю є ключем до підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового успіху закладів громадського харчування.

## References

## Література

1. Bondarenko, L. A., Stakhorska, O. O., & Chaus, V. A. (2025). Vplyv innovatsiynykh rishen na konkurentospromozhnist zakladiv hotelno-restorannoho biznesu [The impact of innovative solutions on the competitiveness of hotel and restaurant business establishments]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (78), 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109> [in Ukrainian].
2. Butelskyu, Ya. Yu. (2023). Vdoskonalennya systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriumstv restorannoho hospodarstva [Improving the competitiveness management system of restaurant господарства]. *Академічні візії*. 2023.
1. Бондаренко Л. А., Стахорська О. О., Чаус В. А. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2025. № 78. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109>.
2. Бутельський Я. Ю. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Академічні візії*. 2023.

- enterprises]. *Akademichni viziyi – Academic visions*, (23), 1–9. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/845/766/775> [in Ukrainian].
3. Voroshylova, H. (2025). Formation and Implementation of a Strategy for Increasing the Competitiveness of a Restaurant Business Entity. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 7(2), 196–206. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172>.
4. Koshova, B. (2024). Suchasni vyklyky restorannoho biznesu v Ukrayini z vrakhuvanniam umov viyny ta vymoh suspilstva [Modern challenges of the restaurant business in Ukraine, taking into account the conditions of war and the demands of society]. *Development Service Industry Management*, (3), 179–183. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26)) [in Ukrainian].
5. Nahernyuk, D. V., & Kovalenko, L. H. (2021). Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [Formation of competitiveness of restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (31), 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24> [in Ukrainian].
6. Oliynyk, O. S., & Semendyak, V. M. (2024). Pidvyshchennya yakosti systemy upravlinnya v restorannakh zakladiv WELLNESS-turyzmu [Improving the quality of the management system in restaurants of WELLNESS tourism establishments]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (69), 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-156> [in Ukrainian].
7. Postova, V. V. (2023). Suchasni napryamky pidvyshchennya konkurentospromozhnosti zakladiv restorannoho hospodarstva [Modern directions of increasing the competitiveness of restaurant establishments]. *Aktualni pytannya u suchasniy nauzi – Current issues in modern science*, 10(23), 77–79. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-77-89](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-77-89) [in Ukrainian].
8. Ryabenka, M. O., & Postova, V. V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnya v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznesu [Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnoho ta restorannoho biznesu]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya – Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, (13), № 23. С. 1–9. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/845/766/775>.
3. Voroshylova H. Formation and Implementation of a Strategy for Increasing the Competitiveness of a Restaurant Business Entity. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*. 2025. No. 7 (2). P. 196–206. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335172>.
4. Кошова Б. Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 179–183. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26)).
5. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24>.
6. Олійник О. С., Семендяк В. М. Підвищення якості системи управління в ресторанах закладів WELLNESS-туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. С. 1–5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-156>.
7. Постова В. В. Сучасні напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10 (23). С. 77–79. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-77-89](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-77-89).
8. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>.

- 1–7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01> [in Ukrainian].
9. Svitlychna, V. Yu., & Kravtsova, S. V. (2024). Organizatsiyne zabezpechennya zastosuvannya efektyvnykh metodiv menedzhmentu v diyalnosti zakladiv restorannoho biznesu [Organizational support for the application of effective management methods in the activities of restaurant business establishments]. *Komunalne hospodarstvo mist – Municipal utilities*, (183), 55–61. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-55-61> [in Ukrainian].
10. Steblyuk, N. F., Sayhak, Ye. L., & Stepanova, D. V. (2024). Osoblyvosti vykorystannya reklamy yak zasib prosuvannya posluh zakladiv hotelno-restorannoho biznesu [Peculiarities of using advertising as a means of promoting services of hotel and restaurant business establishments]. *Naukovy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya – Scientific view: economics and management*, 1(85). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-18> [in Ukrainian].
11. Stehney, M. I., Nod, O. L., Berkhauer, O. O., & Kampov, N. S. (2024). Transformatsiya hotelno-restorannoho obsluhovuvannya v umovakh tsyvrovizatsiyi [Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization]. *Ukrayinsky zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 26–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4> [in Ukrainian].
9. Світлична В. Ю., Кравцова С. В. Організаційне забезпечення застосування ефективних методів менеджменту в діяльності закладів ресторанного бізнесу. *Комунальне господарство міст*. 2024. № 183. С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2024-2-183-55-61>.
10. Стеблюк Н. Ф., Сайгак Є. Л., Степанова Д. В. Особливості використання реклами як засіб просування послуг закладів готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-18>.
11. Стегней М. І., Нодь О. Л., Бергхауер О. О., Кампов Н. С. Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 26–29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>.

Отримано: 16.02.2026

Прийнято: 24.03.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 336.64:005.52:338.48

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.6

Сергій І. Грищенко

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методики оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності як основи для формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх фінансової стійкості й результативності. В основі пропонованого підходу – інтеграція цільових орієнтирів розвитку підприємства за двома вимірами – складовою результативності і ефективності; факторною складовою, яка характеризує систему умов, ресурсів та обмежень функціонування фінансової системи суб'єкта туристичної діяльності (СТД). Для оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту розроблено інструментарій, що включає систему показників, об'єднаних за складниками: управління економічною ефективністю; управління фінансовою стійкістю; управління діловою активністю; управління системними фінансовими ризиками, та методика оцінювання з виокремленням чотирьох послідовних етапів. Ключовими принципами оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту визначено: системність, багатомірність, варіативність, співставність і динамічність. Розроблена методика оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту включає порядок розрахунку та аналізу одиничних, групових та інтегрального показників ефективності системи фінансового менеджменту підприємства туризму. Особливістю пропонованого підходу є врахування групи системних фінансових ризиків за їх впливом на загальну ефективність системи фінансового менеджменту туристичного підприємства в умовах зовнішніх шоків. Доведено практичну цінність пропонованого методичного підходу, який дозволяє визначити досягнутий рівень за кожним одиничним показником та здійснити інтегральну оцінку ефективності діючої системи фінансового менеджменту підприємства туризму в умовах війни на території України та обумовленого нею підвищеної невизначеності середовища ведення бізнесу 2021–2024 рр.*

**Ключові слова:** система фінансового менеджменту; суб'єкти туристичної діяльності; методика оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту; одиничні; групові та інтегральний індекси ефективності; системні фінансові ризики.

Serhii I. Hryshchenko

*Kyiv National University of Technologies and Design. Ukraine*

### METHODOLOGICAL PROVISIONS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE FINANCIAL MANAGEMENT SYSTEM OF TOURISM ENTERPRISES

*The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a methodology for evaluating the effectiveness of the financial management system of tourism entities as a basis for formulating practical recommendations aimed at enhancing their financial stability and performance. The proposed approach is based on the integration of enterprise development targets across two dimensions: the component of performance and efficiency indicators; and the component of factor indicators, which characterizes the system of conditions, resources, and constraints affecting the functioning of the financial system of a tourism entity (TE). To assess the effectiveness of the financial management system, an information and*

*analytical dashboard has been developed, containing indicators for the following components: management of economic efficiency; management of financial stability; management of business activity; and management of systemic financial risks. The key principles for assessing the effectiveness of the financial management system are defined as: systematicity, multidimensionality, variability, comparability, and dynamism. The developed methodology for evaluating the effectiveness of a financial management system includes a procedure for calculating and analyzing individual, group, and integrated performance indicators of a tourism enterprise's financial management system. A distinctive feature of the proposed approach is the consideration of a group of systemic financial risks based on their impact on the overall effectiveness of a tourism enterprise's financial management system under conditions of external shocks. The practical value of the proposed methodological approach has been demonstrated; it allows for determining the achieved level for each individual indicator and conducting an integrated assessment of the effectiveness of the existing financial management system of a tourism enterprise under the conditions of war in Ukraine and the resulting increased uncertainty in the business environment for 2021–2024.*

**Keywords:** *financial management system; tourism entities; methodology for evaluating the effectiveness of a financial management system; individual; group; and integrated efficiency indices; systemic financial risks.*

**Постановка проблеми.** Глобальні виклики, внутрішня фінансово-економічна нестабільність і турбулентність зовнішнього середовища, вплив війни і наслідки пандемії COVID-19, зумовили підвищення вразливості туристичної галузі України до негативних зовнішніх факторів. Слід відзначити, що українські підприємства, починаючи з перехідного до ринкової економіки етапу, постійно перебувають у стані реформування системи фінансового управління. Цільові орієнтири, методи та інструментарій, які застосовується в практиці фінансового менеджменту STD постійно змінюються, що свідчить про їх адаптацію до нових викликів і змін, які відбуваються як в зовнішньому середовищі, так і в середині підприємства. Туристичні компанії переважно застосовують традиційні методи і механізми фінансового управління, які можуть відрізнятися залежно від видів економічної діяльності та масштабів.

Для відновлення свого потенціалу та створення умов для подальшого розвитку українські туристичні компанії потребують удосконалення системи фінансового менеджменту на засадах управління вартістю, що забезпечить досягнення стратегічних цілей, важливих для їх розвитку в умовах високого рівня зовнішніх шоків і невизначеності. За результатами дослідження встановлено, що сучасна, орієнтована на сталий розвиток і вартість, система фінансового менеджменту дозволить вирішувати низку завдань для забезпечення вищого рівня ефективності завдяки впровадженню сучасних інструментів ідентифікації проблем у фінансовій сфері, зосередженню на управлінні фінансовими ризиками та фінансово-економічними результатами, що сприятиме стабільному розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Задля оцінки ефективності моделі фінансового менеджменту, яка поширена на підприємствах туризму, визначено доцільність розроблення методичних положень та інструментарію оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В зарубіжній науковій літературі для оцінювання рівня та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності фінансового менеджменту підприємств різних галузей вчені дослідили і обґрунтували: доцільність створення макрофінансової системи для ефективного контролю фінансових ризиків (G. Gabbi та ін. [1]); значення фінансової звітності для зменшення невизначеності,

спричиненої впливом макроекономічних чинників і ризиків (J. Donovan [2]); вплив інвестицій у сферу фінансових ризиків задля підвищення показників фінансової звітності (T.J. Chemmanur [3]); розвиток управлінських інновацій та їх результативність при впровадженні в систему фінансового менеджменту підприємства (С.Н. Jin та ін. [4]); вплив корпоративного фінансового управління на підвищення прибутковості підприємств та їхні імпорتنі й експортні ринки (H. Jae-Noon [5]); значення фінансового ланцюга поставок для покращення фінансових показників та оптимізації системи фінансового управління (L. Wang [6]). Таким чином, результати досліджень зарубіжних вчених підтверджують, що ефективне управління фінансами є критично важливим фактором підвищення як результативності бізнес-процесів, так і інноваційного розвитку підприємств.

Серед українських вчених проблематика ефективності фінансового менеджменту знайшла відображення в працях: І. Журавльової, яка розглядаючи фінансовий менеджмент як науку, що розвивається під впливом процесів глобалізації, інтеграції, інформатизації та індивідуалізації нестабільних економічних процесів, акцентує увагу на міждисциплінарності та специфічних закономірностях наукової методології фінансового менеджменту [7, с. 193, 199–200].

М.В. Заворотній оцінку ефективності впровадження системи управлінської звітності розглядає як інструмент формування «... комплексної, точної та своєчасної інформації, яка є необхідною для ефективного управління підприємством, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасної економіки» [8]. Науковий і практичний інтерес представляє підхід до оцінювання ефективності удосконаленої системи фінансового менеджменту на етапі підготовки до її впровадження, викладений І. Kuzmina-Merlino та S. Savina в праці [9].

**Невирішені частини загальної проблеми.** Для побудови ефективної системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності (СТД) доцільно виходити з того, що така система має формуватися не лише з позицій реагування на загрози та мінімізації фінансових ризиків, а насамперед – і з позицій зміцнення та нарощування фінансового потенціалу підприємства, адаптації його структурних елементів до нових вимог ринку й умов зовнішнього середовища. Подібний підхід дозволить забезпечити стійкість фінансової системи підприємства шляхом підтримання необхідного рівня його фінансових можливостей (ресурсної, інвестиційної, ліквідної та відтворювальної спроможності), незалежно від динаміки зовнішніх впливів.

**Метою статті** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення методики оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту суб'єктів туристичної діяльності як основи для формування практичних рекомендацій щодо підвищення їх фінансової стійкості й адаптивності.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методичною основою дослідження є праці сучасних вітчизняних і зарубіжних учених з проблем фінансового менеджменту. При вирішенні конкретних наукових завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їх взаємозв'язку та розвитку, а саме: діалектичний, аналізу та синтезу; методи фінансово-економічного аналізу при дослідженні стану, тенденцій та системних чинників розвитку СТД України; системний та комплексний підходи, теорія бажаності при розробці методичних положень оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту туристичних підприємств; методи опитувань та експертний в процесі формування системи оціночних показників та визначення їх вагомості, інші.

**Виклад основних матеріалів та їх обґрунтування.** На основі опрацювання наукової літератури встановлено, що розроблення ефективної системи фінансового менеджменту туристичних підприємств доцільно здійснювати з урахуванням таких положень:

по-перше, фінансовий менеджмент є безперервним управлінським процесом, який, ґрунтуючись на основних принципах системного підходу, повинен забезпечувати перетворення «вхідних» ресурсів у цільові «виходи» – фінансові результати, грошові потоки, приріст вартості підприємства, що реалізується через відповідні механізми впливу;

по-друге, результативність та ефективність реалізації функцій фінансового менеджменту визначається дією комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, що відрізняються силою прояву та вектором дії; комплексне врахування цих чинників є передумовою підвищення адаптивності та гнучкості фінансової системи СТД;

по-третє, ефективність функціонування системи фінансового менеджменту безпосередньо впливає на рівень використання фінансового потенціалу СТД, визначаючи потенціал його розвитку, інвестиційні можливості, у тому числі щодо забезпечення фінансової результативності та конкурентоспроможності.

В умовах збільшення ризиковості та зростання нестабільності операційного середовища діяльності СТД особливої актуальності набуває застосування статистичних моделей, здатних формалізувати та кількісно оцінити складні соціально-економічні процеси, що характеризують ефективність системи фінансового менеджменту та визначають їх фінансовий стан. В даному дослідженні пропонується підхід до оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту туристичного підприємства, який реалізується з урахуванням науково-методичних рекомендацій, наведених у джерелі [10], шляхом інтеграції системи цільових орієнтирів за двома взаємопов'язаними вимірами:

- *складова результативності і ефективності ( $Y^{PE}$ )*, яка включає сукупність цільових (результативних) показників, що характеризують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства;

- *факторна складова ( $X_i$ )*, яка характеризує систему умов, ресурсів та обмежень функціонування фінансової системи СТД, що впливають на рівень результативних показників.

При розробці даного підходу виходили з доцільності розмежування показників результативного виміру, який відображає рівень досягнення цілей фінансового менеджменту СТД, і показників факторного виміру, що характеризує сукупність факторів (показників) ефективності СФМ. При цьому спиралися на припущення про існування причинно-наслідкового зв'язку виду  $Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$ , що є основою для здійснення комплексної діагностики ефективності СФМ та ідентифікації ключових факторів впливу на її результати.

Метою оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту (СФМ) суб'єкта туристичної діяльності є отримання об'єктивної інформації про рівень ефективності й результативності фінансових процесів на основі якісного і кількісного аналізу та оцінювання ключових показників в розрізі пріоритетних складників забезпечення ефективності СФМ. Результати такого аналізу дозволять сформулювати інформаційне підґрунтя для розробки і прийняття управлінських рішень в системі управління фінансами СТД, здійснювати прогнозування фінансового стану підприємства, а також забезпечувати інформаційні потреби всіх груп стейкхолдерів.

*Предметною областю оцінювання* визначено ефективність системи фінансового менеджменту туристичного підприємства за ключовими напрямками забезпечення – економічної ефективності діяльності (складник «Управління економічною ефективністю»); фінансової стійкості (складник «Управління фінансовою стійкістю»); ділової активності (складник «Управління діловою активністю»); здатності системи фінансового менеджменту протидіяти ризикам – складник «Управління системними фінансовими ризиками». Особливістю пропонованого підходу є інтеграція показників, які всебічно характеризують

систему фінансового менеджменту СТД, що вимагає розроблення спеціальних підходів для формування єдиного інтегрального індексу.

Результатом оцінювання ефективності СФМ буде інформація для: прийняття управлінських фінансових рішень; прогнозування фінансового стану підприємства; задоволення інформаційних потреб усіх груп стейкхолдерів СТД.

Основні етапи оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД представлено на рис. 1.



Джерело: побудовано автором.

Рис. 1. Послідовність оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД

У межах пропонованого методичного підходу щодо оцінювання ефективності діючої на підприємствах туризму СФМ пропонується використати такі прийоми формування системи аналітичних показників:

1) виокремлення одного інтегрального індексу ( $V^{PE}$ -показника) як базового критерію оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту, що інтегрує сукупність групових та одиничних показників, значення яких формуються під впливом множини факторних показників ( $X_i$ );

2) формування системи групових показників за кожною складовою показників-факторів, що комплексно характеризують ключові функціональні підсистеми фінансового менеджменту підприємства (управління економічною ефективністю, фінансовою стійкістю, діловою активністю та фінансовими ризиками) і є результатом інтеграції множини

факторних показників, які відображають ресурсні, організаційні, інституційні та середовищні умови їх реалізації;

3) побудова розгорнутої інформаційно-аналітичної системи (панелі) індикаторів ефективності СФМ для потреб діагностики фінансово-економічного стану СТД з акцентом на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими впливами та фінансовими результатами.

При формуванні системи цільових показників оцінювання ефективності СФМ туристичного підприємства враховувалися наступні вимоги:

- можливість кількісного вимірювання показників або їх переведення до вимірюваної основи;
- забезпечення балансу між якісними та кількісними характеристиками;
- забезпечення формування єдиного інтегрального індексу для підсумкової оцінки.

В даному дослідженні цільовими показниками оцінювання визначено інтегральний показник ефективності системи фінансового менеджменту та групові показники (індекси) результативності за напрямками фінансового управління СТД. Для їх деталізації запропоновано використання системи показників, яка покликана забезпечити цілісне оцінювання та може бути використана як інформаційна основа для обґрунтування управлінських рішень та фінансової стратегії підприємства.

Ключовими принципами оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД за пропонованою методикою є системність, багатомірність, варіативність, співставність та динамічність. Для приведення різнорідних за економічним змістом і розмірністю показників, що пропонуються для оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту СТД, до єдиної порівняльної основи запропоновано використати теорію бажаності [11], яка була вперше застосована в задачах оцінювання рівня якості продукції та згодом набула поширення в економічних дослідженнях, зокрема для інтегральної оцінки складних соціально-економічних систем [12].

Виходячи з пропонованої автором моделі оцінювання ефективності СФМ СТД (див. рис. 1) пропонується такий порядок розрахунку і аналізу одиничних, групових та інтегрального показників ефективності СФМ.

***І крок. Визначення основних складників ефективності СФМ туристичного підприємства, формування системи одиничних і групових показників оцінювання кожного складника.*** Експертний відбір одиничних показників та визначення вагомості складників й одиничних показників ефективності СФМ.

Вагомість одиничних і групових показників СФМ визначали з використанням методу експертного опитування шляхом ранжування, що передбачало присвоєння показникам рангів відповідно до їх значущості [13]. Впорядковані показники згорталися шляхом підсумовування рангів з подальшим розрахунком коефіцієнтів вагомості і відбором найбільш значимих показників з множини досліджуваних [13, 14]. Систему суттєво значимих показників оцінювання ефективності СФМ СТД, які сформовано з використанням [1–6, 15] при залученні до опитування фахівців і керівників СТД, наведено в табл. 1 із зазначенням їх вагомості.

Особливим етапом розрахунків в процесі оцінювання ефективності системи фінансового менеджменту є оцінка IV групи показників – Управління ризиками. За результатами експертного опитування до внутрішніх ризиків системи фінансового менеджменту було віднесено такі групи фінансових ризиків як: ліквідності; фінансової стійкості; ризики доходів і прибутковості; витрат; кредитні та дебіторські; інвестиційні; ризики внутрішнього фінансового управління.

Таблиця 1

**Інформаційно-аналітична панель індикаторів оцінювання  
ефективності системи фінансового менеджменту СТД**

Об'єкт оцінювання	Суттєво значимі показники	Коефіцієнт вагомості, $a_i$
<b>Складник I. Управління економічною ефективністю</b>		<b>0,393</b>
<b>Витрати</b>	Частка витрат за категоріями, у т.ч.:	
	- на цифровізацію	0,101
	- на ESG-ініціативи	0,100
<b>Рентабельність</b>	Рентабельність активів (ROA)	0,276
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,217
	Рентабельність інвестованого капіталу	0,132
<b>Економічна додана вартість</b>	EVA	0,174
<b>Складник II. Управління фінансовою стійкістю</b>		<b>0,301</b>
<b>Ліквідність</b>	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,194
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,154
	Коефіцієнт заборгованості	0,306
<b>Капіталізація</b>	Коефіцієнт автономії	0,346
<b>Складник III. Управління діловою активністю</b>		<b>0,153</b>
<b>Оборотність</b>	Коефіцієнт оборотності активів	0,491
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,509
<b>Складник IV. Управління системними фінансовими ризиками</b>		<b>0,153</b>
<b>Рівень ризиків</b>	Ризик ліквідності	0,286
	Ризик платоспроможності	0,242
	Ризики доходів і прибутковості	0,214
	Кредитні і дебіторські ризики	0,148
	Ризики витрат	0,060
	Інвестиційний ризик	0,044
	Ризик внутрішнього фінансового управління	0,006

Джерело: систематизовано і розраховано автором за даними [1–6, 15].

Зазначені види ризиків досліджували такі українські вчені: О. Зеленська, В. Кривинчук, А. Журавель [16]; Ю. Миронов та О. Сватуок [17]; К.І. Копачова [18], що створило основу для визначення їх вагомості з позицій впливу на фінансову стійкість підприємств туризму. В процесі дослідження за результатами аналізу зазначених ризиків, який проводили із залученням 12 фахівців (науковців, практиків, фінансових аналітиків), встановлено, що вони формуються в межах власне підприємства і значною мірою визначаються такими факторами: якість фінансового управління, структура доходів і витрат, ефективність роботи з грошовими потоками, кредиторською і дебіторською заборгованостями.

**II крок. Обґрунтування рівня граничних значень (відмінний і задовільний рівень за теорією бажаності) одиничних показників за складниками СФМ.** Нормативні значення показників, наведених в інформаційно-аналітичній панелі (див. табл. 1), визначалися на основі поєднання теоретично та практично обґрунтованих нормативних значень фінансових індикаторів, врахування галузевої специфіки туристичних підприємств та антикризових коригувань, обумовлених умовами функціонування українських СТД у 2021–2024 рр.

Доцільно зазначити, що в межах даного підходу нормативні значення показників інтерпретували не як універсально оптимальні, а як рівень, що є мінімально прийнятним (або максимально припустимим) нижче (або вище) якого значення аналізованих показників свідчить про погіршення їх динаміки. З огляду на це, за бажаний рівень показників в даному дослідженні експерти обирали значення, фактично досягнуті конкретними підприємствами туризму у довоєнному 2021 році. Фахівцями-експертами це також обґрунтовувалося тим, що першочерговим завданням українських туристичних підприємств в умовах війни і в перші післявоєнні роки повинно бути відновлення своїх показників до значень втраченого довоєнного рівня.

**III крок. Оцінювання рівня одиничних і групових індексів ефективності СФМ суб'єктів туристичної діяльності.** Для оцінювання рівня групових індексів за складниками ефективності СФМ (формули (1)-(4)) адаптовано підхід, запропонований в праці [12]. Це передбачало використання методу адитивного згортання одиничних показників в групові індекси за формулами:

$$G_s^{E\Phi} = \sum_{i=1}^n d_{is} \times a_i, \quad (1)$$

$$G_k^{\Phi C} = \sum_{l=1}^m d_{lk} \times a_l, \quad (2)$$

$$G_j^{DA} = \sum_{q=1}^u d_{qj} \times a_q, \quad (3)$$

$$G_r^{\Phi P} = \sum_{t=1}^v d_{rt} \times a_t, \quad (4)$$

де:  $d_{is}$  – відносний рівень  $i$ -го одиничного показника  $s$ -того складника «Управління економічною ефективністю» за шкалою бажаності;  $d_{lk}$  – відносний рівень  $l$ -го одиничного показника  $k$ -того складника «Управління фінансовою стійкістю» за шкалою бажаності;  $d_{qj}$  – відносний рівень  $q$ -го одиничного показника  $j$ -того складника «Управління діловою активністю» за шкалою бажаності;  $d_{rt}$  – відносний рівень  $t$ -го одиничного показника  $r$ -того складника «Управління системними фінансовими ризиками» за шкалою бажаності;  $i, l, q$  та  $t$  – номери одиничних показників складників СФМ;  $s, k, j$  та  $r$  – номери групових показників за складниками СФМ;  $a_i, a_l, a_q$  та  $a_t$  – значення коефіцієнтів вагомості одиничних показників в межах кожного зі складників СФМ.

**IV крок. Оцінювання інтегрального індексу ефективності СФМ** пропонується з використанням формули (5):

$$E_{СФМ} = G_s^{E\Phi} \cdot \alpha + G_k^{\Phi C} \cdot \nu + G_j^{DA} \cdot \beta + G_r^{\Phi P} \cdot \gamma, \quad (5)$$

де  $\alpha, \nu, \beta$  та  $\gamma$  – вагомості групових показників ефективності СФМ за кожним складником;  $\alpha + \nu + \beta + \gamma = 1$ .

Слід зауважити, що досягнення максимального рівня інтегрального індексу ефективності системи фінансового менеджменту ( $E_{СФМ}=1$ ) в умовах невизначеності можливо лише за умови повного або часткового абстрагування від впливу об'єктивних чинників мікро- та макросередовища туристичного підприємства, наслідки яких важко, а іноді й неможливо спрогнозувати. Такий підхід підкреслює, що навіть при оптимізації внутрішніх процесів, зовнішні шоки (кризові явища, коливання попиту, воєнні обмеження, регуляторні зміни) можуть істотно обмежувати фактичний рівень досягнення максимальної ефективності.

До вибірки досліджуваних СТД потрапили такі найбільші туроператори України: ПРАТ «КИЇ АВІА», ПРАТ «ЛЬВІВТУРИСТ», ПРАТ «ПОЛТАВАТУРИСТ», а також ДП «ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР «УКРПРОФТУР», ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ

«АНЕКС ТУР», ТОВ «ТЕЗ ТУР», ТОВ «ДЖОІН АП!» та інші. В табл. 2 представлено результати оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту одного з провідних туроператорів України, назва якого не розкривається з етичних міркувань.

Таблиця 2

**Результати оцінювання інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту СТД**

Групові показники	Вагомість групового показника	Рівень бажаності групових показників				Зважені групові показники ефективності СФМ			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Управління ефективністю	0,393	0,771	0,106	0,284	0,411	0,3028	0,0418	0,1114	0,1615
Управління фінансовою стійкістю	0,301	0,684	0,742	0,617	0,804	0,2059	0,2233	0,1857	0,2420
Управління діловою активністю	0,153	0,256	0,107	0,460	0,087	0,0391	0,0164	0,0703	0,0133
Управління внутрішньо-системними ризиками	0,153	0,694	0,444	0,567	0,639	0,1062	0,0679	0,0867	0,0977
Разом	1	Інтегральний показник				0,6539	0,3494	0,4541	0,5146
Інтерпретація значення інтегрального показника						2021 рік: середній рівень 2022 рік: неприйнятно низький 2023 рік: задовільний рівень 2024 рік: задовільний рівень			

Аналіз результатів оцінювання інтегрального показника досліджуваного туристичного підприємства (див. табл. 2) дозволяє зробити такі основні висновки:

1) повномасштабна війна на території України, розпочата рф у 2022 році, виявила недостатню ефективність системи фінансового менеджменту досліджуваного туристичного підприємства, що проявилось у низькій адаптивній здатності до негативних впливів і шоків зовнішнього характеру. Про це свідчить зниження інтегрального показника ефективності СФМ у 2022 році до неприйнятно низького рівня (0,3494 за шкалою бажаності Харінгтона) після середнього значення, яким оцінювався рівень цього показника у 2021 році;

2) фінансова стійкість підприємства залишалася відносно стабільною протягом усього періоду дослідження, що вказує на здатність зберігати платоспроможність навіть за умов скорочення доходів;

3) показник ділової активності протягом періоду дослідження мав найнижчі значення серед усіх групових показників, що свідчить про слабку реакцію підприємства щодо активізації операційної діяльності в кризовий період, і характеризується такими показниками: 0,0391 (2021 р.), 0,0164 (2022 р.), 0,0703 (2023 р.), 0,0133 (2024 р.). Низький рівень ділової активності є результатом уповільнення оборотності активів, зниження обсягів операційної діяльності і скорочення грошових потоків. Це свідчить про структурні обмеження туристичної галузі в умовах воєнної невизначеності і є наслідком зниження можливостей туристичних підприємств щодо розширення операційних процесів у

нестабільних економічних умовах, скорочення туристичного потоку та зниження платоспроможності населення [19];

4) у 2023–2024 рр. слід відзначити певне покращення групового показника управління внутрішньо-системними ризиками, що може свідчити про вжиті фінансовими менеджерами заходи з підвищення ефективності антикризового контролю та управління фінансовими ризиками.

Таким чином, за результатами аналізу як групових, так і інтегрального показника ефективності системи фінансового менеджменту підприємства туризму можна констатувати, що в умовах війни призначенням системи фінансового менеджменту, перш за все, є виконання стабілізаційної функції, спрямованої на підтримання платоспроможності, ліквідності і фінансової стійкості. Важливе значення при цьому має управління ризиками. Результати досліджень у сфері економіки туризму також підтверджують, що підприємства туристичної індустрії вимушені концентрувати ресурси на підтриманні базової діяльності та фінансової стійкості [19]. Крім того, за результатами власних досліджень автором встановлено, що важливе значення для підвищення ефективності СФМ в сучасних умовах мають також впровадження цифрових інструментів та фінансових технологій [20, 21].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами аналізу зарубіжної та української наукової літератури, аналізу фінансового стану суб'єктів туристичної діяльності, оцінки ефективності методів та інструментарію фінансового менеджменту досліджуваної групи підприємств встановлено, що сучасна орієнтована на управління вартістю і протидію зовнішнім ризикам система фінансового менеджменту здатна створити підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Важливе значення при цьому належить інструментарію оцінювання та аналізу, який формує інформаційну базу для підтримки обґрунтованих управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного підходу щодо вибору фінансової стратегії підприємства туризму в контексті максимізації вартості.

#### References

#### Література

1. Gabbi, G., & Lori, G. (2022). New measures for a new normal in finance and risk management. *The European Journal of Finance*, 28(13–15), 1257–1262. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2057808>.
2. Donovan, J. (2021). Financial reporting and entrepreneurial finance: Evidence from equity crowdfunding. *Management Science*, 67(11), 7214–7237. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3810>.
3. Chemmanur, T. J., Hu, G., Wu, C., Wu, S., & Yan, Z. (2021). Transforming the management and governance of private family firms: The role of venture capital. *Journal of Corporate Finance*, (66), 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101828>.
4. Jin, C. H., & Lee, J. Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and
1. Gabbi G., Lori G. New measures for a new normal in finance and risk management. *The European Journal of Finance*. 2022. No. 28(13–15). P. 1257–1262. DOI: <https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2057808>.
2. Donovan J. Financial reporting and entrepreneurial finance: evidence from equity crowdfunding. *Management Science*. 2021. Vol. 67, No. 11. P. 7214–7237. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3810>.
3. Chemmanur T. J., Hu G., Wu C., Wu S., Yan Z. Transforming the management and governance of private family firms: the role of venture capital. *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66. Art. 101828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101828>.
4. Jin C. H., Lee J. Y. The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: the moderating effects of policy

- management support. *South African Journal of Business Management*, 51(1), a246. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.246>.
5. Yang, O.-S., & Han, J.-H. (2023). Assessing the effect of corporate ESG management on corporate financial and market performance and export. *Sustainability*, 15(3), 2316. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032316>.
6. Wang, L., Yan, J., Chen, X., & Xu, Q. (2021). Do network capabilities improve corporate financial performance? Evidence from financial supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(4), 336–358. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2020-0484>.
7. Zhuravlova, I. (2023). Finansovyi menedzhment v suchasnomu vymiri [Financial management in the modern dimension]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, (4), 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
8. Zavorotnii, M. V. (2024). Otsinka efektyvnosti vprovadzhennia systemy upravlinskoi zvitnosti [Evaluation of the effectiveness of management reporting system implementation]. *Ekonomika i rehion – Economics and region*, 3(94), 141–147. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3491](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3491) [in Ukrainian].
9. Kuzmina-Merlino, I., & Savina, S. (2015). Assessing the effectiveness of improved financial management system using the expertise-oriented approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 833–842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.174>.
10. Puhachova, M. V. (ed.). (2003). Kontseptualni osnovy statystychnoho monitorynhu [Conceptual foundations of statistical monitoring]. Kyiv: IOЦ Держкомстату України. 343 p. [in Ukrainian].
11. Harrington, E. C. Jr. (1965). The desirability function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494–498.
12. Tarasenko, I. O. (2010). Stalyi rozvytok pidpriemstv lehkoї promyslovosti: teoriia, metodolohiia, praktyka [Sustainable development of light industry enterprises: theory, methodology, finance and management support. *South African Journal of Business Management*. 2020. Vol. 51(1). Art. a246. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.246>.
5. Yang O.-S., Han J.-H. Assessing the effect of corporate ESG management on corporate financial & market performance and export. *Sustainability*. 2023. No. 15(3). Art. 2316. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032316>.
6. Wang L., Yan J., Chen X., Xu Q. Do network capabilities improve corporate financial performance? Evidence from financial supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*. 2021. No. 41 (4). P. 336–358. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2020-0484>.
7. Журавльова І. Фінансовий менеджмент в сучасному вимірі. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Vol. 4. С. 188–204. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2023-4-188-204>.
8. Заворотній М. В. Оцінка ефективності впровадження системи управлінської звітності. *Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 141–147. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3491](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3491).
9. Kuzmina-Merlino I., Savina S. Assessing the effectiveness of improved financial management system using the expertise-oriented approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 207. P. 833–842. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.174>.
10. Концептуальні основи статистичного моніторингу / за ред. М. В. Пугачової. Київ: ІОЦ Держкомстату України, 2003. 343 с.
11. Harrington E. C. Jr. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21. No. 10. P. 494–498.
12. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНУТД, 2010. 390 с.

- practice]. Kyiv: KNUTD. 390 p. [in Ukrainian].
13. Plysak, V. Y. (2014). *Metodyka vyznachennia koefitsientiv vahomosti pokaznykiv na osnovi ekspertnykh otsinok* [Methodology for determining weight coefficients based on expert assessments]. *Visnyk Lvivskoi komertsiinoi akademii. Seriya: Ekonomichna*, (44), 178–183 [in Ukrainian].
14. Hrabovetskyi, B. Y. (2010). *Metody ekspertnykh otsinok u finansovo-ekonomichnykh doslidzhenniakh* [Methods of expert evaluation in financial and economic research]. *Ekonomichniy analiz*, (6), 23–27.
15. Momot, T. V., & Kolomiets, M. V. (2014). *Informatsiino-analitychne zabezpechennia vartisno-orientovanoho upravlinnia aktsionernym tovarystvom budivelnoi haluzi: metodychno-prykladni aspekty zastosuvannya dokhidnoho pidkhodu* [Information and analytical support of value-oriented management of a construction joint-stock company: methodological and applied aspects of the income approach]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 113, 229–234 [in Ukrainian].
16. Zelenska, O., Kryvynchuk, V., & Zhuravel, A. (2024). *Osoblyvosti formuvannia ryzykiv u diialnosti turystychnykh pidpriemstv* [Features of risk formation in tourism enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(37), 90–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99) [in Ukrainian].
17. Myronov, Y. B., & Svatiuk, O. R. (2023). *Teoretyko-metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy pidpriemstv industrii turyzmu ta dozvillia* [Theoretical and methodological approaches to risk management of tourism and leisure enterprises]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (73), 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-13> [in Ukrainian].
18. Kopachova, K. I. (2013). *Upravlinnia ryzykom znyzhennia finansovoi stiičnosti na turystychnykh pidpriemstvakh* [Risk management of decreasing financial stability in tourism enterprises]. *Naukovyi visnyk: Finansy, banky, investytsii*, 2, 151–157 [in Ukrainian].
19. Kovalchuk, T. M. (2021). *Finansovi menedzhment pidpriemstv turystychnoi sfery: teoriia ta praktyka* [Financial management of tourism enterprises: theory and practice]. Kyiv: KNUTE. 312 p. [in Ukrainian].
20. Gryshchenko, S. I. (2024). *Methodology for monitoring the financial condition of enterprises in the*
13. Плисак В. Й. *Методика визначення коефіцієнтів вагомості показників на основі експертних оцінок*. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна*. 2014. Вип. 44. С. 178–183.
14. Грабовецький Б. Є. *Методи експертних оцінок у фінансово-економічних дослідженнях*. *Економічний аналіз*. 2010. Т. 6. С. 23–27.
15. Момот Т. В., Коломієць М. В. *Інформаційно-аналітичне забезпечення вартісно-орієнтованого управління акціонерним товариством будівельної галузі*. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 229–234.
16. Зеленська О., Кривинчук В., Журавель А. *Особливості формування ризиків у діяльності туристичних підприємств*. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 1(37). С. 90–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99).
17. Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р. *Теоретико-методологічні підходи до управління ризиками підприємств індустрії туризму та дозвілля*. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2023. № 73. С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-13>.
18. Копачова К. І. *Управління ризиком зниження фінансової стійкості на туристських підприємствах*. *Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. Вип. 2. С. 151–157.
19. Ковальчук Т. М. *Фінансовий менеджмент підприємств туристичної сфери: теорія та практика: монографія*. Київ: КНТЕУ, 2021. 312 с.
20. Gryshchenko S. I. *Methodology for monitoring the financial condition of*

tourism industry. *Journal of Strategic Economic Research*, 3(20), 36–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.4>.

21. Hryshchenko, S. I., & Tarasenko, I. O. (2025). Tsyfrovi ta finansovi tekhnolohii v upravlinni finansamy pidpriemstv turystychnoho biznesu [Digital and financial technologies in financial management of tourism enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6, 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.23> [in Ukrainian].

enterprises in the tourism industry. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. No. 3(20). P. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.4>.

21. Грищенко С. І., Тарасенко І. О. Цифрові та фінансові технології в управлінні фінансами підприємств туристичного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. С. 105–111. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.6.23>.

Отримано: 17.02.2026

Прийнято: 20.03.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 658.5:005.21

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.7

**Kostiantyn S. Olefirenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR STRATEGIC MANAGEMENT  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*The article examines the regulatory framework that regulates the processes of compiling non-financial reporting at the international and national levels, and also summarizes methodological approaches for processing indicators that characterize the sustainable development of an enterprise. It is noted that the main requirements for compiling sustainable development reporting are defined by the standards of the Global Reporting Initiative, the International Financial Reporting Standards for Sustainable Development, and the European Reporting Standards in the field of sustainable development. These standards regulate the content of non-financial reporting, but generally do not have unified requirements. For Ukrainian enterprises, the most important are the European Reporting Standards, which determine the structure of information important for the analysis of the sustainable development of an enterprise. Such important elements as components of analysis (economic, environmental, social, managerial, others) are highlighted. Among other things, the importance of focusing on management in the field of sustainable development, strategies, risks, and metrics is emphasized. A generalized structural-logical model of forming information and analytical information for the strategic management of sustainable development of enterprises is presented. The main methodological approaches to the analysis of sustainable development were also systematized. In addition to the traditional economic, environmental, social and managerial components, scientists distinguish a number of others, organizational, technological, risky. Based on the generalization of current approaches, the article formulated the goal, objectives and stages of the analysis of the sustainable development of the enterprise.*

**Keywords:** *sustainable development; strategic management; methodology; information; non-financial reporting; stages of analysis.*

**Костянтин С. Олефіренко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*В статті досліджено нормативну базу, яка регламентує процеси складання нефінансової звітності на міжнародному та національному рівнях, а також здійснено узагальнення методичних підходів для обробки показників, які характеризують стійкий розвиток підприємства. Зазначено, що основні вимоги щодо складання звітності зі сталого розвитку визначені стандартами Глобальної ініціативи зі звітності, Міжнародними стандартами фінансової звітності для сталого розвитку та Європейськими стандартами звітності у сфері сталого розвитку. Зазначені стандарти регламентують зміст нефінансової звітності, однак загалом не мають уніфікованих вимог. Для українських підприємств найбільш важливими є Європейські стандарти звітності, які визначають структуру важливої для аналізу стійкого розвитку підприємства інформації. Виокремлено такі важливі елементи як складові аналізу (економічна, екологічна, соціальна, управлінська, інші). Серед іншого наголошено на важливості робити акцент на управління в сфері сталого розвитку, стратегіях, ризиках та метриках. Представлено узагальнену*

*структурно-логічну модель формування інформаційно-аналітичної інформації стратегічного управління стійким розвитком підприємств. Також було систематизовано основні методичні підходи до аналізу стійкого розвитку. Окрім традиційних економічної, екологічної, соціально та управлінської складових науковці виділяють низку інших, організацій, технологічну, ризиковану. На основі узагальнення актуальних підходів в статті було сформульовано мету, завдання та етапи аналізу стійкого розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** *стійкий розвиток; стратегічне управління; методика; інформація; нефінансова звітність; етапи аналізу.*

**Problem statement.** The growing public interest in increasing business responsibility for environmental impact and social issues is driving new requirements for information and analytical support in the strategic management of sustainable development. The basis for strategic management of an enterprise's sustainable development should be continuous monitoring of key indicators that reflect the main components of the enterprise's functioning aligned with the concept of sustainable development.

Accordingly, the importance of sustainable development reporting is growing, and its quality can be improved by reviewing and improving the methods enterprises use to analyze sustainable development indicators.

**The purpose of the article** is to summarize the regulatory framework for sustainable development reporting, from which basic methodological approaches to enterprise sustainable development will be developed, serving as the basis for strategic decision-making.

**Review of literary sources.** Currently, there is no single approach or set of recommendations for compiling non-financial reporting or for analyzing an enterprise's sustainable development. Existing methodological approaches to the analysis of the sustainable development of enterprises can be grouped into the following main areas: fragmentary analysis of a set of mainly financial indicators [1, 2]; comprehensive analysis of indicators of economic, social and environmental components [3]; comprehensive analysis of indicators of environmental, social and management components [4]; analysis of an integral indicator of sustainability [5, 6].

**Presentation of the main material.** The basis for ensuring high-quality monitoring of the processes of sustainable development of enterprises should be:

first, studying and taking into account the regulatory framework that regulates the processes of compiling non-financial reporting at the international and national levels;

secondly, selecting components of the analysis that correspond to the concept of sustainable development (economic, environmental, social, and others);

thirdly, forming a list of indicators that will be used in the analysis process;

fourthly, selecting methodological approaches for processing indicators.

The basic requirements for compiling sustainable development reporting are defined by the standards of the Global Reporting Initiative, the International Financial Reporting Standards for Sustainable Development, and the European Reporting Standards in the field of sustainable development.

The Global Reporting Initiative (GRI) is an independent international non-profit organization that sets the most widely used sustainable development reporting standards in the world. The organization was founded in 1997 and currently helps companies and governments transparently disclose their environmental, social, and economic impacts, covering topics such as climate change, human rights, and governance [7].

The GRI Standards can be considered the most widespread sustainability reporting system in the world. The GRI Standards are used by more than 14 thousand organizations in more than 100

countries. Currently, 42 Global Reporting Initiative (GRI) standards have been developed, which to one degree or another relate to sustainable development issues. In 2024, standards were developed on Mineral Resources (GRI 102), Biodiversity (GRI 101), and in 2025 – Climate Change (GRI 102) [8].

In 2021, the International Sustainability Standards Board (ISSB) was established to develop standards for sustainability disclosure; to ensure the informational interests of investors and global market participants in sustainability [9].

ISSB strives to develop standards that are cost-effective, useful for decision-making, and market-based. In general, ISSB contributes to the formation of a comprehensive global framework for sustainability disclosure in accordance with the needs of investors and financial markets.

Sustainability issues are also regulated by the International Financial Reporting Standards for Sustainable Development (Sustainability Reporting Standards). The standards are developed by the International Accounting Standards Board (IASB) and the International Sustainability Standards Board (ISBS). In particular, the first standards, IFRS S1: General Requirements for Financial Disclosures on Sustainability and IFRS S2: Detailed Requirements for Climate Disclosures, entered into force in January 2024 [9]. Both standards disclose information on Governance (risk management processes), Strategy (risk management approaches), Risk Management (risk identification and monitoring procedures), and Metrics and Targets (performance measurement).

The European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are binding EU rules (adopted in 2023) requiring companies to disclose ESG information in detail. The ESRS are based on Directives of the European Parliament and the Council of Europe, which have contributed to the implementation of sustainable development principles in practice, not only in management, but also in analysis.

Thus, Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of Europe regulated the harmonization of national provisions on the content of financial statements and the management report. The main purpose of financial reporting, as specified in the Directive, is to improve corporate governance.

Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of Europe expanded the requirements for the presentation of detailed company data and determined the need to present non-financial information on:

- the impact of the company on the environment (emissions, pollution, use of energy and water sources, etc.);
- measures taken to implement the provisions of the International Labor Organization on working conditions and safety, health protection, social dialogue, respect for human rights, issues of combating corruption and bribery.

The Directive also required companies to disclose information on the following reporting areas: business model; policies, including due diligence processes; the results of these policies; risks and risk management; and key performance indicators relevant to the business.

Directive 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2019 on corporate sustainability reporting concerns the responsibility of enterprises (large, small and medium-sized) to disclose information included in their management reports (Governance Report).

Directive 2022/2464 entered into force in January 2023 and sets out the rules for companies to report in accordance with the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Under the ESRS, companies must report on both their impact on people and the environment, and how social and environmental issues create financial risks and opportunities for the company. Reporting under the ESRS is planned to start in 2024, with information to be provided in 2025.

According to the European Sustainability Reporting Standards, companies in the reporting process must:

first, present information according to three components - environmental, social and management characteristics;

secondly, focus on four aspects, in particular, sustainable management; strategies that take into account the global goals of sustainable development; risks associated with taking into account the negative impact on the environment; metrics (indicators) that companies use to analyze sustainable development regardless of industry affiliation;

thirdly, generate data on the sustainable development of the enterprise at three levels: industry-independent level (requirements for all companies); industry-specific level of disclosure of information (taking into account industry characteristics); corporate level, at which company-specific information is disclosed [13].

It should also be noted that information on sustainable development should be structured from the point of view of functional areas, in particular, it is envisaged:

- systematization of goals and a set of indicators formed in accordance with the three levels presented above;
- disclosure of information related to the management of various aspects of sustainable development;
- analysis of information on the impacts, risks and opportunities of the enterprise in the field of sustainable development;
- assessment of the sustainable development strategy.

Thus, the standards governing the preparation of sustainability reporting currently include:

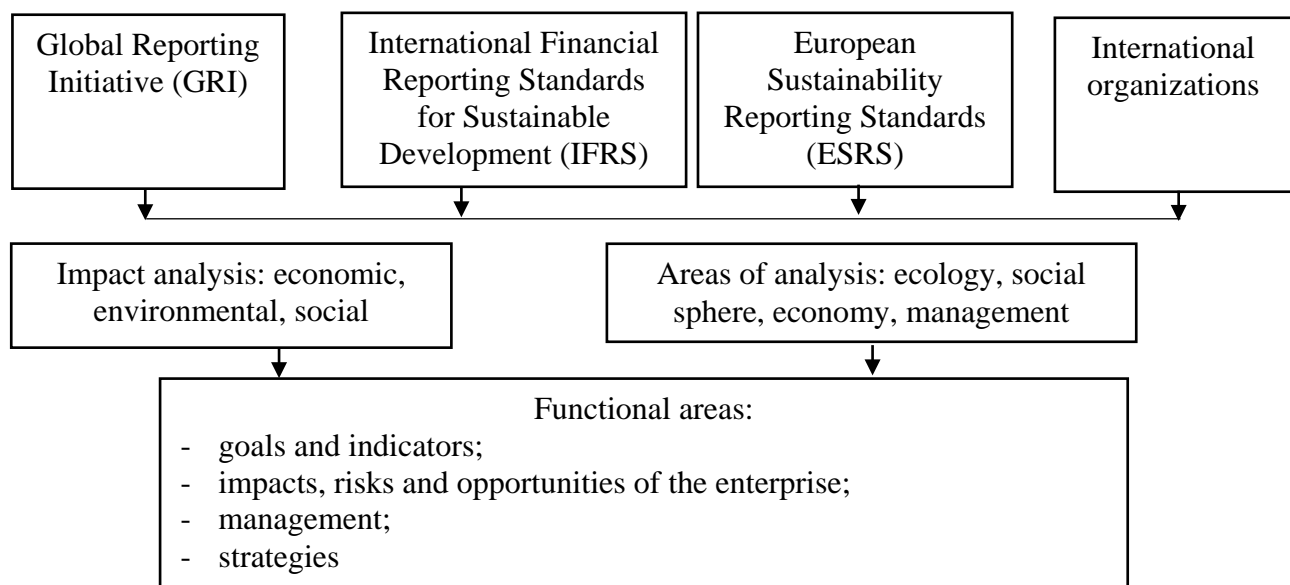
The 17 Sustainable Development Goals, which can be considered important principles or standards adopted by the global community for dissemination;

The Global Reporting Initiative (GRI);

The International Financial Reporting Standards for Sustainable Development (IFRS S);

The European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

The generalized logic of forming a methodology for analyzing the sustainable development of an enterprise is shown in Fig. 1.



Source: constructed by the author.

**Fig. 1. Regulatory framework and logic of analysis of sustainable development of enterprises**

The presented standards define the procedures for preparing sustainability reports, as well as the analysis procedures based on the information included in the reports. Companies have the

opportunity to use different standards and, accordingly, include different amounts of information on sustainable development. In addition, investors have the opportunity to use information prepared by professional analysts. There are several companies operating in the analytical services market that monitor sustainability indicators and provide investors with an independent assessment of the effectiveness of various companies in the areas of ecology, social responsibility and corporate governance.

Independent ESG ratings are formed by the following companies:

MSCI ESG Research LLC is a company that has been conducting ESG research since 1972. The company conducts in-depth analysis of the complex of environmental, social and governance (ESG) business practices of companies around the world and forms ESG ratings on this basis [14].

Morningstar Sustainalytics is a global company specializing in research and formation of company ratings in the field of ESG. The services provided by the company include conducting an analysis of companies' activities based on ESG components, determining company ratings, advising investors, and advising companies on the implementation of sustainable development principles [15].

S&P Global is a global company with many years of experience in presenting financial and analytical information on the state of global capital markets, raw materials, energy, and other industry markets, an important part of which is information on the environmental, social, and management aspects of companies' activities [16].

In Ukraine, the practice of compiling Sustainable Development Reporting has developed to some extent in recent years, but unsystematically and without clear requirements for form and content. The carriers of such practices were, first of all, foreign enterprises operating in Ukraine, as well as leading Ukrainian enterprises operating in global markets and placing their own shares on international exchanges.

On June 25, 2025, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved a draft amendment to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", which provides for the introduction of mandatory sustainable development reporting for certain categories of enterprises. Accordingly, in Ukraine, the process of implementing reporting begins in 2026 and provides for the obligation, primarily for large companies, to ensure the preparation of sustainable development reports from 2027 with submission for the first time in 2028. For small and medium-sized enterprises that direct shares for participation in stock exchange trading, reporting will be prepared for 2029 [17].

Non-financial reporting is an information base for analyzing sustainable development indicators. In addition, corporate non-financial reporting acts as an additional source of financial information, reflects information on social responsibility, and "socially active behavior directly affects the reputation of a business" [18, c. 675].

Currently, there are no unified requirements for sustainable development reporting, and therefore, enterprises independently choose both the name of the report and the form and set of indicators of such reports. In practice, both foreign and Ukrainian enterprises use the following reports: corporate social responsibility report, sustainable development report, and ESG reports. ESG (Environmental, Social, and Governance) report is a transparent disclosure of data on the environmental, social, and management activities of a company. This is a non-financial report that demonstrates the sustainability of a business, its impact on the environment and society, as well as the level of corporate governance, which is critically important for investors, partners, and regulators.

The lack of uniform requirements for sustainability reporting can be seen as a positive characteristic, since companies have freedom to present relevant information, but on the other hand,

this leads to significant differences in the presentation of reporting in companies in different countries.

In the context of standardization of sustainability reporting, as well as taking into account the request from various categories of stakeholders for an objective and independent assessment of results in the field of sustainable development, there was a need to increase transparency and use unified methodologies for assessing the sustainable development of enterprises.

After focusing on the implementation of the Sustainable Development Concept at different levels, there was a need to develop indicators that would be taken as the basis for developing strategic guidelines and, accordingly, conducting an analysis.

The basic approach for analyzing sustainable development at the national level was developed by the Sustainable Development Commission in 1995 with further improvement. According to existing methodologies, 50, 90 or 134 indicators can be selected, which are traditionally grouped into three areas: economic, social and environmental. Among the most important criteria for selecting indicators, the following were selected: indicators are relevant for all countries; indicators contain information that is not reflected by other indicators; indicators are easily accessible for calculation [19].

In scientific sources, several approaches to analyzing the sustainability of an enterprise are used, which differ in the components of sustainable development included in the methodology (economic, environmental, social, managerial, others) and data processing methods (complex analysis or calculation of integral indicators).

Thus, I.I. Smachilo considers individual indicators of sustainable development, on the basis of which he calculates the general indicator of sustainable development and conducts a cluster analysis of the sustainable development of different enterprises in comparison. For the analysis, the indicators of sustainable development were used for operating costs, for sales costs, for modernization costs, for product price, for savings, for investment attractiveness indicators, and others [1].

I.V. Herghiligi, I.-B. Robu, A. Vîlcu, M. Pîslaru consider organizational sustainability in terms of traditional components, but emphasize the lack of consensus on the methodology, methods, and indicators of sustainable development analysis. Thus, the economic dimension is considered through the financial condition of the enterprise. Environmental indicators are studied through the economic capabilities of the enterprise in achieving environmental goals. Scientists call the social dimension the most complex, since the perception of social issues is determined by differences in lifestyles and cultural values [3].

In the article O. Solodovnik, O. Maidannik presented the main approaches to assessing the materiality of issues related to sustainable development: materiality of impact, which reflects the significant impact of the company's activities on people or the environment; financial materiality means the importance of information about risks and opportunities, as well as their impact on the financial condition of the enterprise; double materiality, which involves a combination of the previous two approaches [20].

M.O. Kravchenko and V.V. Prudky focus on "the anti-risk essence of the concept, emphasizing that sustainable development is oriented towards minimizing risks and threats" [21, p. 295]. M.O. Kravchenko and V.V. Prudky proposed a model for assessing the sustainable development of an enterprise, which is based on the hierarchical structure of calculating the integral indicator of stability (sustainability) and involves systematizing the coefficients of primary factors, presenting them in the form of group indicators and determining on this basis the development indices for each component (economic, social and environmental). The authors also propose a range of possible values of intermediate indices for each component, in particular, these are four intervals: highly effective state – 0.9–1.0; stable state – 0.6–0.8; unstable state – 0.3–0.5; stability is not

ensured – 0.0–0.2. Scientists also introduce a risk factor into the model, but do not provide a quantitative assessment [21].

The application of an integral approach to the methodology for analyzing the sustainable development of enterprises is presented in the work of [6]. L.M. Filipishina considers, in addition to economic, social and environmental sustainability, additionally market sustainability and risky sustainability. By market sustainability, the author understands, first of all, factors external to the enterprise, in particular, the presence of bodies that manage sustainable development, the presence of a legislative framework on sustainable development, and others [6, p. 282].

Risk resilience, among other things, is interpreted as the ability of an enterprise to withstand extreme internal and external loads [6, p. 282]. In our opinion, this approach is debatable, since development resilience is mainly an internal characteristic, and market resilience and risk resilience contain factors mainly of the external environment.

Accordingly, the proposed methodology for calculating the "development resilience" index, which is determined on the basis of the geometric mean of complex indicators of economic, environmental, social, risk and market resilience, does not fully reflect the state of resilience as a state of the internal system [6].

O.V. Lagodienko, S.V. Rudenko and N.V. Lagodienko, emphasize the "need to create a complete picture of the enterprise's position regarding the implementation of ESG criteria in the strategy, ... as well as justification for the implementation of each of the criteria – environmental, social and corporate governance" [4]. O.V. Lagodienko, S.V. Rudenko and N.V. Lagodienko note that "assessment of a company's compliance with ESG (environmental, social and governance) criteria is becoming an increasingly important aspect of sustainable development both at the national and global levels" [4].

M. Pislaru, I.V. Herghiligi and I.B. Robu offer a quantitative assessment tool based on the study of two main characteristics of sustainable development of companies: corporate environmental performance and corporate financial performance [2].

In the article [5], a model for assessing the sustainability index is proposed, which is based on taking into account five components of sustainability: social, environmental, economic, technological progress and efficiency management.

Based on the study of existing approaches to the analysis of sustainable development of an enterprise, we will present our own vision of this issue.

Thus, the purpose of the analysis of sustainable development of an enterprise, in our opinion, is a comprehensive study of the company's progress in implementing global sustainable development goals into the practice of the enterprise's functioning and the effectiveness of these processes in terms of key areas of responsibility.

The information base of the analysis is formed by forms of non-financial reporting that can be compiled and used by the enterprise, in particular: a sustainable development report, an integrated report, a management report, a report on corporate social responsibility.

It is advisable to present the task of sustainable development analysis in the following version:

- formation of an information database (in the form of a summary), which covers not only financial indicators, but also reflects all aspects of the enterprise's functioning in a structured form;
- implementation of issues of environmental, social, economic responsibility and others in the field of management, through planning, development of strategies and constant monitoring of risks;
- constant monitoring of practices and results of the enterprise's activities in the field of sustainable development;

- assessment of the impact of the enterprise on the external environment: economic, social and ecological;
- identification of threats to the sustainable development of the enterprise in order to develop measures to minimize their impact on the results.
- presentation of information on environmental, social, economic responsibility, management efficiency and other issues in the public space, which indicates the transparency of the enterprise's activities.

As the main stages of the analysis of sustainable development, we offer:

1. Determination of the components of sustainable development, which are taken as the basis of the analysis. The three-component analysis model, which provides for economic, environmental and social components, can be supplemented with other components, managerial, organizational, risk assessment.

2. Formation of a set of indicators for each component and development of a hierarchical structure of a comprehensive analysis.

3. Substantiation of assessment criteria and approaches to interpreting values for each component of the analysis.

4. Determination and study of the impact of factors of sustainable development of the enterprise.

**Conclusions and prospects for further research.** The processes of preparing non-financial reporting are regulated by international standards that specify the concepts of sustainable development and determine the content of the analysis of the sustainable development of an enterprise. Among the main standards, the content of the Global Reporting Initiative, the International Financial Reporting Standards for Sustainable Development and the European Reporting Standards in the field of sustainable development was disclosed. Among the main problems remain that these standards do not have unified reporting requirements, and therefore, the information used by stakeholders may differ significantly. The article also presents a generalized structural and logical model of the formation of information and analytical information for the strategic management of sustainable development of enterprises, which includes such elements as types of impacts of enterprises on the environment, components of analysis, levels of analysis, functional areas of analysis. The main methodological approaches to the analysis of sustainable development were also systematized. Further research is required to test the proposed analysis algorithm in the conditions of different enterprises and organizations.

#### References

#### Література

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Smachylo, I. I. (2013). Klasternyi analiz pokaznykiv staloho rozvytku pidpryemstv [Cluster analysis of indicators of the enterprise sustainable development]. <i>Technology Audit and Production Reserves</i>, 2 (2 (10)), 36–40. DOI: <a href="https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12969">https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12969</a> [in Ukrainian].</p> <p>2. Pislaru, M., Herghiligi, I. V., &amp; Robu, I. B. (2019). Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. <i>Journal of Cleaner Production</i>, (223), 998–1013. DOI: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130</a>.</p> <p>3. Herghiligi, I. V., Robu, I.-B., Vilcu, A., &amp; Pislaru, M. (2021). Organizational sustainability main components identification using PCA. <i>The 7th</i></p> | <p>1. Смачило І. І. Кластерний аналіз показників сталого розвитку підприємств. <i>Technology Audit and Production Reserves</i>. 2013. No. 2 (2 (10)). С. 36–40. DOI: <a href="https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12969">https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12969</a>.</p> <p>2. Pislaru M., Herghiligi I. V., Robu I. B. Corporate sustainable performance assessment based on fuzzy logic. <i>Journal of Cleaner Production</i>. 2019. Vol. 223. P. 998–1013. DOI: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130">https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.130</a>.</p> <p>3. Herghiligi I. V., Robu I.-B., Vilcu A., Pislaru M. Organizational sustainability main components identification using PCA.</p> |
|--|---|

*International Symposium TTPF 2021* (pp. 256–262), Iasi, Romania, Sciendo. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358509143\\_Organizational\\_Sustainability\\_Main\\_Components\\_Identification\\_Using\\_PCA](https://www.researchgate.net/publication/358509143_Organizational_Sustainability_Main_Components_Identification_Using_PCA).

4. Lahodiienko, O. V., Rudenko, S. V., & Lahodiienko, N. V. (2024). Otsinka vidpovidnosti pidpriemstv kryteriiam ESG: osnovni vyklyky [Assessing the compliance of enterprises with ESG criteria: main challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (66). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-26> [in Ukrainian].

5. Hendiani, S., Liao, Y., Bagherpour, M., Tvaronavi, M., Banaitis, A., & Antucheviciene, J. (2020). Analyzing the Status of Sustainable Development in the Manufacturing Sector Using Multi-Expert Multi-Criteria Fuzzy Decision-Making and Integrated Triple Bottom Lines. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3800. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113800>.

6. Filipishyna, L. M. (2017). Intehralna otsinka stiikosti rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Integral assessment of the sustainability of industrial enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, (19), 280–285 [in Ukrainian].

7. The Global Reporting Initiative (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org/>

8. The GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

9. International Sustainability Standards Board. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng>.

11. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>.

12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022.

*The 7th International Symposium TTPF 2021*, Iasi, Romania, Sciendo. P. 256–262. URL: [https://www.researchgate.net/publication/358509143\\_Organizational\\_Sustainability\\_Main\\_Components\\_Identification\\_Using\\_PCA](https://www.researchgate.net/publication/358509143_Organizational_Sustainability_Main_Components_Identification_Using_PCA).

4. Лагодієнко О. В., Руденко С. В., Лагодієнко Н. В. Оцінка відповідності підприємств критеріям ESG: основні виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/4551/4494>.

5. Hendiani S., Liao Y., Bagherpour M., Tvaronavi M., Banaitis A., Antucheviciene J. Analyzing the Status of Sustainable Development in the Manufacturing Sector Using Multi-Expert Multi-Criteria Fuzzy Decision-Making and Integrated Triple Bottom Lines. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020, 17(11), Art. 3800. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17113800>.

6. Філіпішина Л. М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 280–285.

7. The Global Reporting Initiative (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org/>

8. The GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

9. International Sustainability Standards Board. URL: <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/>

10. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng>.

11. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>.

12. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of

- URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.
13. KPMG (2023). Get ready for European Sustainability Reporting Standards Understanding the first set of ESRs. 24 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2023/08/ie-european-sustainability-reporting-standards-esrs.pdf>.
14. MSCI ESG Research LLC. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/1311232/ESG+ADV+2A+2017-03.pdf/49ba55aa-b739-428c-b32d-87580eb4aeaa>.
15. Morningstar Sustainalytics. URL: <https://www.sustainalytics.com/about-us#:~:text=For%20over%2030%20years%2C%20Morningstar,making%2C%20to%20monitoring%20and%20reporting>.
16. S&P Global. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/Get-ready-for-ESRS-IFRS.pdf>.
17. Proiekt Zakonu Ukrainy vid 21.08.2025 №13598-1 "Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro bukhghalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini" shchodo zvitnosti z staloho rozvytku [Draft Law of Ukraine dated 08/21/2025 No. 13598-1 "On Amendments to the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" regarding sustainable development reporting]. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI13440A?an=2> [in Ukrainian].
18. Hilorme, T. V., & Shachanina, Yu. K. (2016). Korporatyvna sotsialna zvitnist yak dominanta informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom [Corporate social reporting as a dominant information support for enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (2), 672–677. URL: [https://economyand.society.in.ua/journals/2\\_ukr/120.pdf](https://economyand.society.in.ua/journals/2_ukr/120.pdf) [in Ukrainian].
19. United Nations (2007). Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. United Nations. New York. 99 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/guidelines.pdf>.
20. Solodovnik, O., & Maidannyk, O. (2024). Pidkhody do otsinky sutievosti u zvitnosti pro stalyy rozvytok zghidno z mizhnarodnymy ta yevropeiskymy 14 December 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.
13. Get ready for European Sustainability Reporting Standards Understanding the first set of ESRs. KPMG, 2023. 24 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2023/08/ie-european-sustainability-reporting-standards-esrs.pdf>.
14. MSCI ESG Research LLC. URL: <https://www.msci.com/documents/1296102/1311232/ESG+ADV+2A+2017-03.pdf/49ba55aa-b739-428c-b32d-87580eb4aeaa>.
15. Morningstar Sustainalytics. URL: <https://www.sustainalytics.com/about-us#:~:text=For%20over%2030%20years%2C%20Morningstar,making%2C%20to%20monitoring%20and%20reporting>.
16. S&P Global. URL: <https://www.spglobal.com/ratings/kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/Get-ready-for-ESRS-IFRS.pdf>.
17. Проект Закону України від 21.08.2025 №13598-1 "Про внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" щодо звітності з сталого розвитку. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI13440A?an=2>.
18. Гільорме Т. В., Шачаніна Ю. К. Корпоративна соціальна звітність як домінанта інформаційного забезпечення управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 672–677. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/120.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/120.pdf).
19. Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies. United Nations. New York, 2007. 99 p. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/guidelines.pdf>.
20. Солодовнік О., Майданник О. Підходи до оцінки суттєвості у звітності про сталий розвиток згідно з

- standartamy [Approaches to assessing materiality in sustainability reporting according to international and European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (63). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83> [in Ukrainian].
21. Kravchenko, M. O., & Prudkyi, V. V. (2020). Model analizu staloho rozvytku pidpriemstva z urakhuvanniam ryzyku [Model of analysis of sustainable development of an enterprise taking into account risk]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, 1 (17), 291–305 [in Ukrainian].
- міжнародними та європейськими стандартами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-83>.
21. Кравченко М. О. Прудкий В. В. Модель аналізу сталого розвитку підприємства з урахуванням ризику. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2020. № 1 (17). С. 291–305.

Отримано: 12.02.2026

Прийнято: 27.03.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 625.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.8

**Сергій А. Осташевський, Валентин О. Данилюк**

**Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, Україна**  
**СТРУКТУРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОРОЖНЬОЮ ГАЛУЗЗЮ**  
**ЯК СКЛАДОВОЇ ЄДИНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

*В статті представлено опис транспортної мережі України, її значення для розвитку транс'європейської транспортної мережі, виокремлені причини певної невідповідності національної дорожньої мережі європейським вимогам. Схематично представлено структуру публічного управління дорожньою галуззю, а також показана взаємодія підприємств, установ та організацій з реалізації робіт та послуг з розбудови, розвитку та утримання автомобільних доріг державного значення загального користування (АДДЗЗК). Зроблений опис класифікації автомобільних доріг в залежності від їх призначення, зазначена частка доріг державного та місцевого значення в межах національної дорожньої мережі. Визначено значення доріг різного типу в функціонуванні єдиної транспортної системи України. Проведений аналіз суб'єктів управління АДДЗЗК, визначені їх повноваження в цьому процесі. Найбільш перевагу у цьому надано регіональним підрозділам Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури – Службам відновлення та розвитку інфраструктури в областях, які є замовником закупівлі товарів, робіт та послуг, необхідних для забезпечення виконання мети, предмету діяльності та функцій у відповідному регіоні. Визначено участь підрядних організацій приватної або державної форми власності в загальному процесі публічного управління дорожньою галуззю. Проаналізовані суб'єкти управління автомобільними дорогами місцевого значення та визначені особливості їх взаємодії. Виокремлено роль центрального органу виконавчої влади в управлінні автомобільними дорогами як державного (АДДЗЗК) так і місцевого значення (АДМЗЗК) під час особливого періоду, коли зростає значення автомобільних доріг оборонного значення та прилеглої до них дорожньої мережі місцевого значення. Здійснено опис та схематичне представлення наявних та можливих джерел фінансування дорожньої галузі, а також порядку використання коштів державного дорожнього фонду, який має певні відмінності для АДДЗЗК та АДМЗЗК. Зазначено нормативні документи що регулюють відносини, пов'язані із функціонуванням та розвитком автомобільних доріг. Виокремлені негативні сторони публічного управління дорожньою галуззю та запропоновані альтернативні.*

**Ключові слова:** дорожня галузь; транспортна система автомобільні дороги загального користування державного значення; автомобільні дороги місцевого значення; фінансування дорожньої галузі.

**Serhii A. Ostashevskiy, Valentyn O. Danyliuk**

**Khmelnytskyi University of Management and Law named after L. Yuzkov, Ukraine**  
**THE STRUCTURE OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE ROAD SECTOR**  
**AS A COMPONENT OF UKRAINE'S INTEGRATED TRANSPORT SYSTEM**

*This article provides a description of Ukraine's transport network, its significance for the development of the trans-European transport network, and identifies the reasons for certain discrepancies between the national road network and European requirements. The structure of public administration in the road sector is schematically presented, and the interaction of enterprises, institutions, and organizations in the implementation of works and services for the construction, development, and maintenance of public roads of national importance is illustrated. A*

*description is provided of the classification of highways based on their purpose, and the proportion of roads of national and local significance within the national road network is indicated. The importance of different types of roads in the functioning of Ukraine's unified transport system is determined. An analysis of the entities managing of public roads of national importance is conducted, and their powers in this process are defined. The greatest emphasis in this regard is placed on the regional divisions of the State Agency for Infrastructure Restoration and Development—the Infrastructure Restoration and Development Services in the regions—which act as the contracting authorities for the procurement of goods, works, and services necessary to ensure the fulfillment of the agency's objectives, scope of activities, and functions in the respective region. The participation of private or state-owned contracting organizations in the overall process of public management of the road sector has been defined. The entities responsible for managing local roads have been analyzed, and the specifics of their interaction have been identified. The role of the central executive authority in managing both national and local roads during a special period, when the importance of defense-related roads and the adjacent local road network increases, has been highlighted. A description and schematic representation of existing and potential sources of funding for the road sector are provided, as well as the procedure for using funds from the State Road Fund, which has certain differences for the of public roads of national importance and the local importance. Regulatory documents governing relations related to the operation and development of highways are identified. The negative aspects of public management of the road sector are highlighted, and alternatives are proposed.*

**Keywords:** road sector; transportation system; public highways of national importance; local highways; financing of the road sector.

**Постановка проблеми.** Транспортна галузь виконує одну з основних ролей в економіці України. Вона має широку мережу залізничних доріг, розвинуту мережу автомобільних доріг, річкові та морські порти і термінали, аеропорти, мережу митних терміналів та авіасполучень. Це задовольняє потреби користувачів транспорту та сприяє розвитку економіки. Загалом автомобільні дороги загального користування мають протяжність 169652 кілометрів. Через Україну проходять міжнародні транспортні коридори: Пан'європейські № 3, 5, 7, 9 та коридори Організації співробітництва залізниць № 3, 4, 5, 7, 8, 10; коридор Європа - Кавказ – Азія, а також Транс'європейська транспортна мережа. Все це підкреслює важливість наявності оптимальних механізмів публічного управління дорожньою галуззю. Натомість, сучасний стан дорожньої галузі України не повністю відповідає вимогам Транс'європейської транспортної мережі. Причини такої невідповідності можуть бути пов'язані з відсутністю чітких та оптимальних механізмів публічного управління та адміністрування в функціонуванні центральних органів виконавчої влади та організацій, що перебувають у сфері їх управління, необґрунтованості критеріїв визначення пріоритетних напрямків розвитку транспортної інфраструктури та дієвого контролю за прийняття раціональних управлінських рішень, недосконалі процедури публічних закупівель. Як наслідок, відбувається систематичне недофінансування дорожньої галузі та недостатній рівень технічного обслуговування транспортної інфраструктури, що ставить під загрозу не тільки забезпечення соціально-економічних функцій, але також і національну безпеку в тому числі і через повномасштабне вторгнення.

Дослідження реальних причин такого становища варто розпочати з визначення рівня ефективності управління державними та громадськими ресурсами, а також рівня модернізації організаційних структур дорожньої галузі. Це ставить первинне завдання щодо опису існуючої структури публічного управління дорожньою галуззю як складової єдиної транспортної системи України.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Дослідженням розвитку, проблемам фінансування автодорожньої галузі приділяли увагу такі науковці, як І.Г. Канцур [1], В.І. Пархета [2], С.І. Гречана [3] та інші. Проте основними темами досліджень являлись аспекти фінансування автодорожньої галузі, конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання в галузі та розвитку дорожньої галузі. Не приділено достатню увагу системному аналізу управлінських процесів в функціонуванні підприємств, установ та організацій автодорожньої галузі як складової єдиної транспортної системи України, не визначені слабкі сторони організації взаємодії між ними, не встановлені зв'язки такої взаємодії, що розкриватимуть напрямки підвищення ефективності управління ресурсами в дорожній галузі.

**Невирішені частини дослідження.** Невирішеними частинами дослідження залишаються відсутність концепції розвитку доріг, сучасних моделей управління ними, ефективних механізмів сумісного використання коштів державного бюджету та приватних інвестицій, а також недостатнього стимулювання підрядників до підтримання довготривалої якості дорожньої мережі через критично низький рівень впровадження інноваційних для дорожньої галузі України договорів на утримання АДДЗЗК, орієнтованих на кінцеві результати (OPRC – Output and Performance-Based Road Contracts). Застосовуючи класику наукового пошуку вирішення проблеми – принцип системного підходу, вивчення об'єкту дослідження потрібно розпочати з розглядання в сукупності всіх його елементів та структури їх взаємопов'язаності.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження ролі органів публічного управління, які задіяні в організації розвитку, будівництві та утриманні автомобільних доріг загального користування державного і місцевого значення, визначення структури їх взаємодії з реалізації робіт та послуг з будівництва, реконструкції, ремонту та утримання АДДЗЗК та АДМЗЗК.

Виходячи з поставленої метою основним завданнями дослідження є висвітлення того, як влаштована діяльність та взаємодія суб'єктів, пов'язаних з вирішенням завдань управління дорожньою галуззю. Перспективою подальших досліджень є пошук відповіді на питання щодо того, чи у найкращий спосіб відбувається використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей розвитку та експлуатаційного утримання дорожньої мережі.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Основним нормативним документом, що визначає правові відносини в дорожній галузі являється Закон [4], стаття 5 якого визначає класифікацію доріг.

Крім цього, незалежно від значення та форм власності частка автомобільних доріг може бути віднесена до доріг оборонного значення. Порядок використання таких доріг в умовах воєнного стану затверджується Кабінетом Міністрів України.

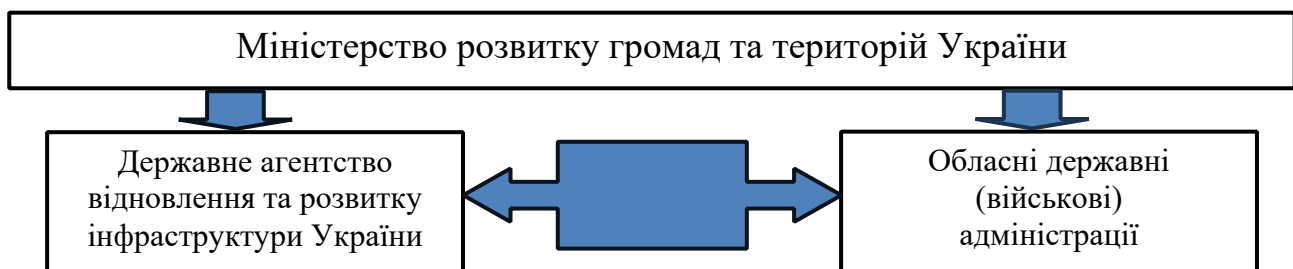
Отже, за визначенням, АДДЗЗК є державною власністю, слугують для задоволення потреб суспільства в перевезеннях та головне являються складовою Єдиної транспортної системи країни. Класифікація АДДЗЗК передбачає відповідність автошляхів певним критеріям для віднесення їх до того чи іншого найменування. Як приклад, міжнародні автомобільні дороги, яких згідно Постанови [5] налічується 28 загальною протяжністю 9348,3 км співпадають з міжнародними транскоридорами і мають найвищий статус серед доріг. Національних доріг налічується 31 і вони мають загальну протяжність 7205,1 км. Зазвичай це автомобільні дороги, що з'єднують між собою адміністративні центри областей та/або великі промислові чи культурні центри.

Наступними за важливістю є регіональні автомобільні дороги, які проходять територіями декількох областей, з'єднують важливі інфраструктурні об'єкти (порти, пункти пропуску через Державний кордон України) та є найважливіші для курортного та

культурного спрямування. Таких автомобільних доріг налічується 78 та вони мають протяжність 9503 км. Територіальні автомобільні дороги мають найбільшу кількість і загальну протяжність – 21362 км та розташовуються в переважній більшості в межах однієї області. Таким чином, мережа АДДЗЗК має загальну протяжність 47421,8 км, що складає 28% від загальної протяжності всієї мережі автомобільних доріг в Україні. Перелік таких доріг може коригуватись за поданням центрального органу виконавчої влади один раз на три роки. Щодо АДМЗЗК, то вони поділяються на районні та обласні, їх перелік затверджують обласні військові (державні) адміністрації.

Таким чином, згідно Статті 6 Закону [4] державну політику та стратегію розвитку всіх видів АДДЗЗК та АДМЗЗК здійснює центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізовує державну політику у сфері дорожнього господарства, (рис. 1).

Розглянемо якими повноваженнями наділений кожен із суб'єктів цього процесу. Згідно Статті 11 Закону [4] Міністерство щодо формує державну політику у сфері управління АДДЗЗК та АДМЗЗК, забезпечує нормативно-правове регулювання, здійснює нормування у сфері будівництва, ремонтів та утримання АДДЗЗК та АДМЗЗК, у т.ч. затверджує типові форми договорів, забезпечує інтеграцію АДДЗЗК та АДМЗЗК в міжнародну мережу доріг, погоджує перелік об'єктів та обсяги бюджетних коштів на розбудову та капітальний ремонт автомобільних доріг АДДЗЗК та АДМЗЗК.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Органи публічного управління АДДЗЗК та АДМЗЗК України

Таким чином Міністерство наділено повноваженнями, які формують та реалізують стратегічні задачі щодо розвитку автодорожньої галузі України відповідно до програм Уряду.

Відповідно до Статті 11 Закону України [4] та Постанови [6] до його основних повноважень належить розроблення та внесення пропозицій з формування державної політики у дорожньому господарстві, а також управління АДДЗЗК та АДМЗЗК, забезпечення організації будівництва, реконструкції, ремонту та утримання АДДЗЗК та АДМЗЗК, а також переліків об'єктів та обсягів бюджетних коштів на будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт АДДЗЗК та АДМЗЗК та інше.

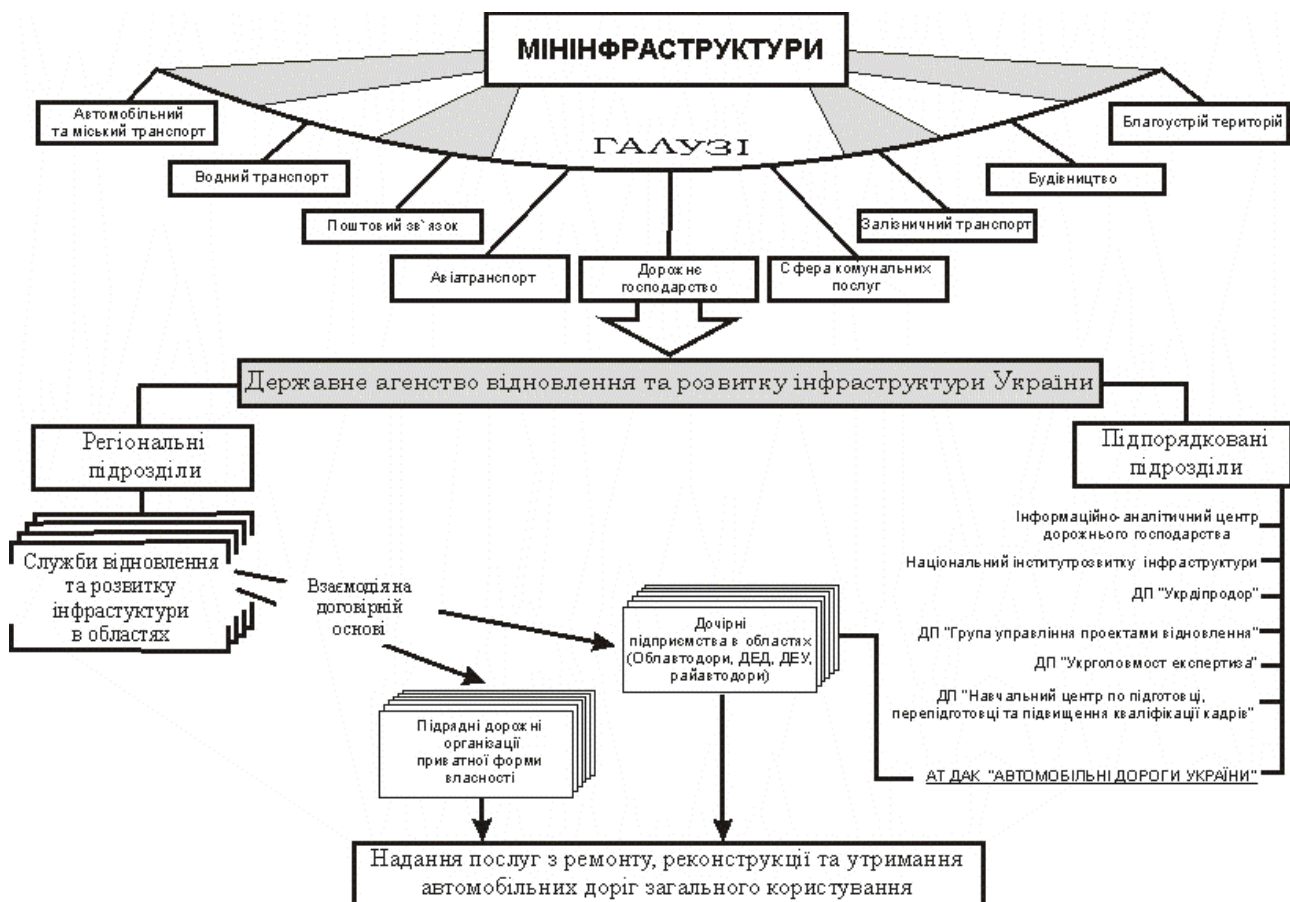
Отже, Агентство відновлення, як центральний орган в сфері управління розвитком та сталим функціонуванням дорожнього господарства зосереджує свою діяльність саме на АДДЗЗК.

З метою організації процесів будівництва, реконструкції, капітальних ремонтів та експлуатаційного утримання АДДЗЗК створені регіональні служби відновлення та розвитку інфраструктури в областях (далі - Служби), які є одержувачем бюджетних коштів.

Служби є замовником закупівлі на товари, роботи та послуги на договірних засадах. Ними здійснюється технічний нагляд та вони є балансоутримувачами мережі АДДЗЗК у регіонах.

Служби не являються бюджетними установами в розумінні п. 12 статті 2 Бюджетного кодексу України [7]. Безпосередніми виконавцями послуг та робіт з будівництва,

реконструкції, капітального ремонту та експлуатаційного утримання являються підрядні організації приватної або державної форми власності, визначені на підставі процедур закупівель та з якими укладено договори. Фактично з моменту підписання акту-приймання передачі стосовно предмету договору (автомобільної дороги або ділянки автомобільної дороги) відповідальність щодо експлуатаційного утримання та безпеки дорожнього руху покладається на виконавця, тобто підрядну організацію. В обов'язки замовника входить здійснення технічного нагляду за об'єктом на предмет відповідності проектним рішенням, правилам утримання, нормативно-правовим актам та стандартам. Структура управління АДДЗК та взаємодії підприємств з реалізації робіт та послуг з розвитку та утримання АДДЗК наведена на рис. 2.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Структура управління АДДЗК та взаємодії підприємств з реалізації робіт та послуг з їх розвитку та утримання

Варто зазначити, що в ланці взаємодії між Службами відновлення та розвитку інфраструктури та підрядниками (рис. 2) різних форм власності сьогодні переважає традиційна система утримання АДДЗК, яка базується на розрахунках з підрядними організаціями за механічно виконаний обсяг робіт, як постфактум. Це, як правило призводить до неефективного використання коштів державного бюджету, ускладнення контролю за результатами виконаної роботи, а також відсутності стимулу у підрядників підтримувати довготривалу якість знову ж таки через відсутність багаторічних договорів з чіткими гарантіями щомісячних розрахунків. Запровадження прогресивних форм контрактів, які орієнтовані на досягненні об'єктивних рівнів експлуатаційного обслуговування доріг

сприятиме переходу до проактивного управління дорожнім господарством та економії коштів, що підтверджує історія впровадження OPRC – контрактів в зарубіжних країнах (табл. 1) [16].

Таблиця 1

**Економія грошових засобів застосування контрактів OPRC порівняно з традиційними контрактами «одиначних розцінок»**

Країна	Економія, %
Австралія	10–40
Бразилія	15–35
Канада	До 20
Естонія	20–40
Фінляндія	18
Нідерланди	30–40
Нова Зеландія	15–38
США	10–15

Щодо автомобільних доріг АДМЗЗК, то згідно статті 20 Закону України [8] та статті 12 Закону України [4] управління такими дорогами здійснюють в межах адміністративно-територіальних одиниць обласні державні адміністрації. З метою реалізації функцій управління створюються окремі юридичні особи (служби місцевих доріг) або такі функції покладаються на структурні підрозділи адміністрацій (наприклад управління інфраструктури).

Основними повноваженнями обласних державних адміністрацій у сфері управління АДМЗЗК є розробка пропозицій щодо реалізації державної політики у дорожній сфері та управління АДМЗЗК, а також програм розвитку дорожнього господарства, а також забезпечення організації розвитку та утримання АДМЗЗК, забезпечення їх фінансування. Це також стосується АДДЗЗК за наявності відповідних рішень обласної ради.

Відповідно до положень Закону України [11] визначаються порядок забезпечення фінансування розвитку та утримання АДДЗЗК та АДМЗЗК України. Дані витрати здійснюються за рахунок бюджетних та інших коштів в межах реалізації відповідних програм розвитку дорожнього господарства. Закон визначає дані кошти цільовими, тобто такими, що не підлягають вилученню на інші цілі, які не є пов'язані з потребами дорожньої галузі. Крім того, вони не підлягають поверненню в загальний та інші фонд бюджетів у випадку невикористання протягом поточного бюджетного року, а зберігають призначення в наступному періоді. Порядок управління коштами дорожніх фондів встановлює Кабінет Міністрів України, зокрема шляхом прийняття відповідних розпорядчих актів, постанов тощо. Таким документом являється Постанова Кабінету Міністрів України [12]. Спрямування коштів державного дорожнього фонду передбачає:

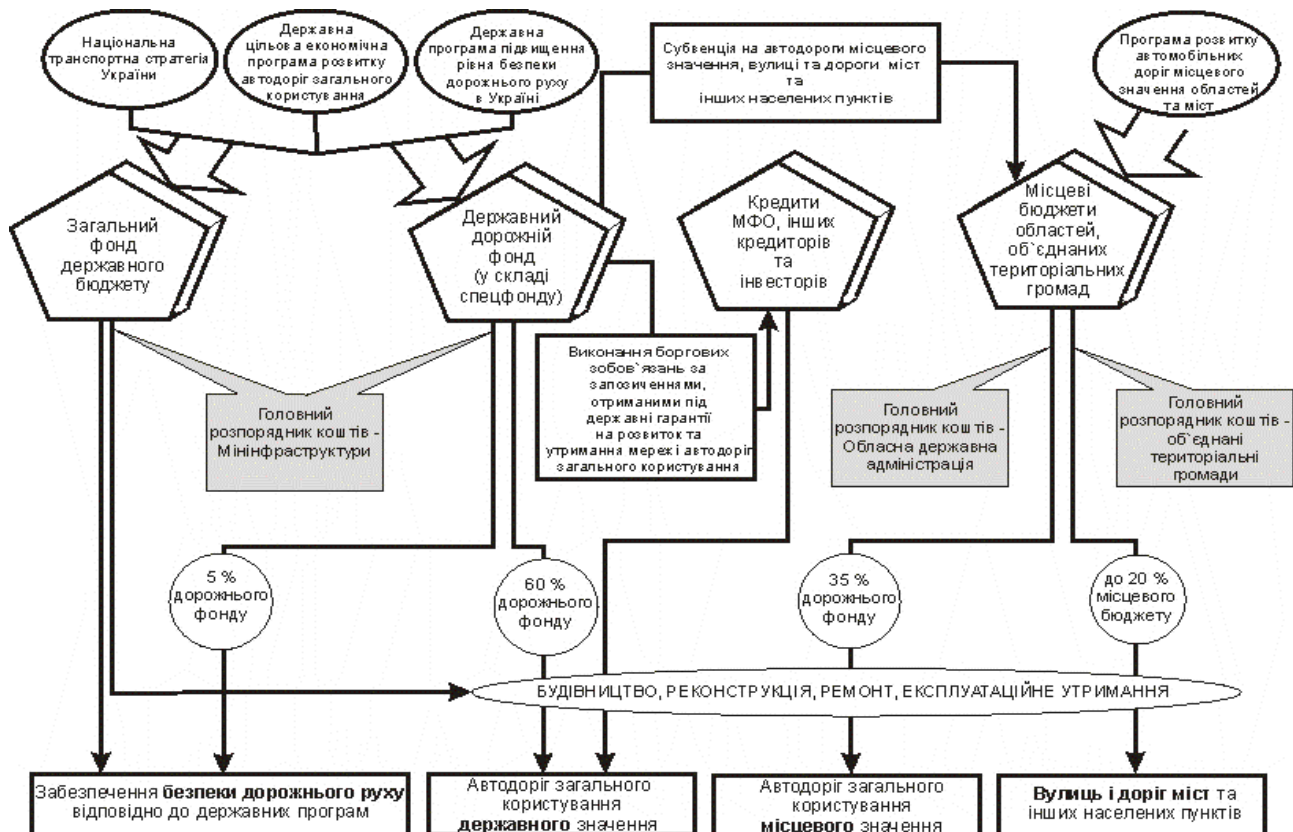
- спрямування коштів на потреби (рис. 3) будівництва, реконструкції, ремонту та утримання АДДЗЗК (у розмірі 60% від загального бюджету фонду);

- фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту та утримання АДМЗЗК у вигляді субвенції залежно від протяжності мережі автомобільних доріг у тій чи іншій адміністративно-територіальній одиниці (у розмірі 35% від загального бюджету фонду при цьому зазначена субвенція може спрямовуватись на витрати щодо розвитку та утримання мережі вулиць, доріг комунальної власності у розмірі не більше 20% загального обсягу субвенції для відповідного місцевого бюджету);

- фінансування безпеки дорожнього руху згідно відповідних державних програм (у розмірі 4% у 2024 році); погашення боргових зобов'язань; на фінансування внутрішніх водних шляхів (у розмірі 1% у 2024 році);

- фінансове забезпечення розвитку аеродромної інфраструктури; на оновлення рухомого складу залізничного транспорту тощо.

Спрямування коштів державного дорожнього фонду визначається Кабінетом міністрів України та має певні відмінності для фінансування АДДЗЗК та АДМЗЗК відповідно (рис. 3).



Джерело: авторська розробка.

Рис. 3. Фінансування АДДЗЗК та АДМЗЗК, вулиць та доріг населених пунктів

Так, для доріг державного значення цей порядок затверджується на відповідний період у вигляді відповідних Постанов, з метою втілення державних цільових програм розвитку автомобільних доріг [13]. Перелік автомобільних доріг, комунальних доріг та вулиць у тих чи інших населених пунктах із зазначенням обсягів фінансування за рахунок відповідної субвенції затверджується відповідною обласною (міською) державними адміністраціями за погодженням з Міністерством.

Крім того, у місцевих бюджетах передбачаються щорічні видатки на роботи із розвитку та утримання мережі відповідних територіальних одиниць та створюються відповідні дорожні фонди. Відповідно дохідна частина таких бюджетів складається за рахунок субвенцій Держбюджету та інших надходжень.

Законом [11] встановлено, що за рішенням відповідних місцевих рад кошти місцевих дорожніх фондів можуть спрямовуватись і на потреби АДДЗЗК та АДМЗЗК, в тому числі експлуатаційного утримання. Проте, згідно Закону України [14] та Закону України [15], допускається лише капітальний та поточний ремонт тих вулиць і доріг населених пунктів, які є в складі АДДЗЗК та АДМЗЗК (як співфінансування на договірних засадах).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, проведене дослідження дозволило узагальнити нормативну базу та визначити сутність та структуру публічного управління автодорожньою галуззю України. Система має чітку вертикальну структуру, яка базується на повноваженнях відповідних органів управління в залежності від класифікації автомобільних доріг та врегульована як нормативно-правовою базою, так і відповідними можливими джерелами фінансування. В ході дослідження виявленні як позитивні так і негативні сторони публічного управління дорожньою галуззю. Існує потреба перегляду традиційних підходів до виконання контрактів, де замовник чітко регламентує методи робіт, технологію їх виконання, застосовувані матеріали та впровадженню проактивних або гібридних (традиційних з елементами OPRC – контрактів) форм довготривалої взаємодії між замовником та підрядною організацією.

### References

### Література

1. Kantsur, I. H., & Ivanov, Ye. Yu. (2025). Synerhiia rozvytku – ekonomichni, osvittii ta naukovyi potentsial publicznego upravlinnia ta administruvannia [Development synergy – economic, educational and scientific potential of public management and administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (3). DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.11> [in Ukrainian].
1. Канцур І. Г., Іванов Є. Ю. Синергія розвитку – економічний, освітній та науковий потенціал публічного управління та адміністрування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.11>.
2. Parkheta, V. I. (2021). Poniattia ta zmist publicznego administruvannia u sferi dorozhnoi infrastruktury [The concept and content of public administration in the field of road infrastructure]. *Naukovyi visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, (4), 215–221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2021\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_4_35) [in Ukrainian].
2. Пархета В. І. Поняття та зміст публічного адміністрування у сфері дорожньої інфраструктури. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 4. С. 215–221. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs\\_2021\\_4\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdduvs_2021_4_35).
3. Hrechana, S. I. (2016). Suchasnyi stan ta perspektyvni napriamy modernizatsii rehionalnoi vyrobnychoi infrastruktury [Current status and promising directions of modernization of regional production infrastructure]. *Naukovyi visnyk MDU. Serii Ekonomika ta suspilstvo*, (2), 392–397 [in Ukrainian].
3. Гречана С. І. Сучасний стан та перспективні напрями модернізації регіональної виробничої інфраструктури. *Науковий вісник МДУ. Серія Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 392–397.
4. Pro avtomobilni dorohy [On Motorways: Law of Ukraine dated 08.09.2005 (as amended) No. 2862]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text> [in Ukrainian].
4. Про автомобільні дороги: Закон України від 08.09.2005 р. (зі змінами) № 2862. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15#Text>.
5. Pro zatverdzhennia pereliku avtomobilnykh dorih zahalnoho korystuvannia derzhavnoho znachennia [On approval of the list of public roads of state importance: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 15.12.2023 No. 1318]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Про затвердження переліку автомобільних доріг загального користування державного значення: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.2023 р. № 1318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1318-2023-%D0%BF#Text>.
6. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavne ahentstvo vidnovlennia ta rozvytku infrastruktury Ukrainy [On approval of the Regulations on the State
6. Про затвердження Положення про Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України:

- Agency for Infrastructure Restoration and Development of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 10, 2014 (as amended) No. 439]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine dated 01.01.2026 No. 50-51]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
8. Pro mistsevi derzhavni administratsii [On local state administrations: Law of Ukraine dated 08.01.2025 No. 20-21 (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> [in Ukrainian].
9. Pro funktsionuvannia yedynoi transportnoi systemy v osoblyvyi period [On the functioning of a unified transport system during a special period: Law of Ukraine dated 04/23/2021 No. 52 (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-14#Text> [in Ukrainian].
10. Pro mobilizatsiiu ta mobilizatsiinu pidhotovku [on mobilization and mobilization training: Law of Ukraine dated 04.12. 2024 No. 44 (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> [in Ukrainian].
11. Pro dzherela finansuvannia dorozhnoho gospodarstva Ukrainy [On sources of financing the road infrastructure of Ukraine: Law of Ukraine dated 31.10.2025 No. 47 (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Poriadku spriamuvannia koshtiv derzhavnogo dorozhnoho fondu [On approval of the Procedure for allocating funds from the State Road Fund: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 12/20/2027 No. 1085 (as amended by 03/13/2025 No. 272)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi tsilovoi ekonomichnoi prohramy rozvytku avtomobilnykh dorih zahalnoho korystuvannia derzhavnogo znachennia na 2018–2023 roky [On approval of the State Target Economic Program for the Development of Public Roads of State Importance for 2018–2023: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 21, 2018 No. 382 (as amended)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2018-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
- Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 р. (зі змінами) №439. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/439-2014-%D0%BF#Text>.
7. Бюджетний кодекс України від 01.01.2026 № 50-51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.
8. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 08.01.2025 р. № 20-21 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.
9. Про функціонування єдиної транспортної системи в особливий період: Закон України від 23.04.2021 р. № 52 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/194-14#Text>.
10. Про мобілізацію та мобілізаційну підготовку: Закон України від 04.12. 2024 р. № 44 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text>.
11. Про джерела фінансування дорожнього господарства України: Закон України від 31.10.2025 р. № 47 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1562-12#Text>.
12. Про затвердження Порядку спрямування коштів державного дорожнього фонду: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2027 р. № 1085 (зі змінами в редакції від 13.03.2025 р. № 272). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1085-2017-%D0%BF#Text>.
13. Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення на 2018–2023 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2018 р. № 382 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/382-2018-%D0%BF#Text>.

14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo spivfinansuvannia remontu dorih derzhavnoho znachennia [On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Co-financing of Repair of Roads of National Importance: Law of Ukraine No. 30 of 02.06.2015]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/490-19#Text> [in Ukrainian].

15. Pro vnesennia zminy do statti 91 Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo spivfinansuvannia remontu dorih derzhavnoho znachennia [On Amendments to Article 91 of the Budget Code of Ukraine Regarding Co-financing of Repairs of Roads of State Importance: Law of Ukraine No. 30 of 02.06.2015]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-19#Text> [in Ukrainian].

16. Zelenovskyi, V. A., & Zaviyskyi, O. I. (2025). Vprovadzhennia kontraktiv na utrymuvannia avtomobilnykh dorih na osnovi kintsevykh rezultativ (OPRC) dlia pidvyshchennia efektyvnosti dorozhnoho gospodarstva Ukrainy [Implementation of Outcome-Based Road Maintenance Contracts (OPRC) to Improve the Efficiency of Ukraine's Road Sector]. *Roads and Bridges: Collection of Scientific Papers*, (32), 41–48 [in Ukrainian].

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо співфінансування ремонту доріг державного значення: Закон України від 02.06.2015 р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/490-19#Text>.

15. Про внесення зміни до статті 91 Бюджетного кодексу України щодо співфінансування ремонту доріг державного значення: Закон України від 02.06.2015 р. № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/491-19#Text>.

16. Зеленовський В. А., Завійський О. І. Впровадження контрактів на утримування автомобільних доріг на основі кінцевих результатів (OPRC) для підвищення ефективності дорожнього господарства України. *Дороги і мости: збірник наукових праць*. 2025. № 32. С. 41–48.

Отримано: 20.01.2026

Прийнято: 24.02.2026

Опубліковано: 09.04.2026

УДК 658.89:005.7

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.1.9

**Іван М. Скороходов, Олена С. Євсейцева, Катерина О. Шіковець**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПОНЯТТЯ «КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД»  
В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПАРАДИГМ**

*У статті досліджено сутність клієнтського досвіду як економічної категорії та обґрунтовано закономірність становлення управління клієнтським досвідом як самостійного управлінського інструменту в умовах сьомої технологічної парадигми. Доведено, що становлення управління клієнтським досвідом є структурно детермінованим явищем, зумовленим суміщенням аналітичної рамки сьомої технологічної парадигми з концептуальними принципами Індустрії 5.0, а не ситуативним наслідком розвитку маркетингових концепцій чи управлінських трендів. Встановлено причинно-наслідкові зв'язки між технологічною парадигмою, домінуючою логікою конкуренції та відповідним управлінським інструментарієм. Систематизовано сім концептуальних підходів до визначення клієнтського досвіду; виявлено якісний зсув в об'єкті управління при переході від управління відносинами з клієнтами до управління клієнтським досвідом. Побудовано матрицю еволюції відносин виробник–споживач, що охоплює сім технологічних парадигм і фіксує для кожної домінуючу логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач та відповідний управлінський інструмент. Концептуальні підходи до визначення клієнтського досвіду систематизовано за трьома критеріями: результатним, процесним і системним; обґрунтовано концептуальну перевагу системного підходу в умовах людиноцентричної конкурентної логіки Індустрії 5.0. Отримані результати утворюють аналітичну рамку для галузевих застосувань управління клієнтським досвідом у контекстах, де перехід до сьомої технологічної парадигми та імплементація принципів Індустрії 5.0 ще не завершені, зокрема в індустрії моди України.*

**Ключові слова:** Індустрія 5.0; клієнтський досвід; управління клієнтським досвідом; управління клієнтськими відносинами; технологічна парадигма; системний підхід; людиноцентрична економіка; цифрова трансформація.

**Ivan M. Skorokhodov, Olena S. Yevseytseva, Kateryna O. Shikovets**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**CUSTOMER EXPERIENCE AS AN ECONOMIC CATEGORY: THEORETICAL  
FOUNDATIONS ACROSS TECHNO-ECONOMIC PARADIGMS**

*The article investigates the essence of customer experience as an economic category and substantiates the regularity of customer experience management (CEM) emerging as an independent management instrument under the seventh technological paradigm. It is demonstrated that the emergence of CEM is a structurally determined phenomenon conditioned by the alignment of the analytical framework of the seventh technological paradigm with the normative principles of Industry 5.0, rather than a situational consequence of the internal evolution of marketing concepts or management trends. On the basis of a systematic literature review covering 1982–2024, cause-and-effect relationships between the technological paradigm, the dominant logic of competition, and the corresponding management toolkit are established; a qualitative shift in the object of management at the transition from customer relationship management to CEM is identified. A seven-paradigm matrix of producer–consumer relationship evolution is constructed, covering seven technological paradigms and recording for each the dominant competitive logic, the type of*

*producer–consumer relationship, and the corresponding management instrument. Conceptual approaches to defining customer experience are systematised under three criteria – outcome-based, process-based, and systemic – and the conceptual superiority of the systemic approach under the human-centric competitive logic of Industry 5.0 is substantiated. The findings constitute an analytical framework for sector-level applications of CEM in contexts where the transition to the seventh technological paradigm and the implementation of Industry 5.0 principles remain incomplete, including the fashion industry of Ukraine.*

**Keywords:** *customer experience; customer experience management; customer relationship management; Industry 5.0; systemic approach; technological paradigm; human-centric economy; digital transformation.*

**Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень.** Наукове вивчення клієнтського досвіду розпочалось у 1980-х роках з досліджень М.В. Holbrook і Е.С. Hirschman [8], які описали гедонічний та емоційний виміри споживчої поведінки. Наступні два десятиліття принесли кілька ключових концептуальних розробок: В.І. Pine і І.Н. Gilmore [16; 17] обґрунтували враження як самостійну економічну пропозицію; В.Н. Schmitt [18] запропонував рамку маркетингу вражень; В.Н. Schmitt [19] вперше розглянув управління клієнтським досвідом (УКД) як цілісну управлінську практику, що охоплює всі точки контакту і весь термін відносин підприємство-споживач. На початку 2010-х років К.Н. Lemon і Р.С. Verhoef [9] систематизували клієнтський досвід (уживаний в англомовній науковій літературі як customer experience; далі – КД) як багатовимірну аналітичну категорію, що охоплює реакції клієнта впродовж усього клієнтського шляху, засвідчивши її перетворення на центральний об'єкт маркетингового дослідження.

Ця еволюція трактується у літературі як суто внутрішній розвиток маркетингової теорії – без звернення до макроекономічних умов, що зробили її можливою і необхідною. Тому постає принципове питання: чому управління клієнтським досвідом набуває стратегічного пріоритету саме на сучасному етапі розвитку економіки та які умови сьогодення сприяють актуалізації цього напряму управлінської діяльності. Теорія технологічних парадигм (Perez, 2002; Schumpeter, 1939) [14; 15; 21] дає відповідь: кожна велика технологічна революція змінює не лише продукти і процеси, а й саму логіку конкуренції та архітектуру відносин між виробниками і споживачами.

**Метою статті** є обґрунтування причинно-наслідкової залежності між технологічною парадигмою як макроекономічним структурним контекстом, домінуючою логікою конкуренції як мезорівневою детермінантою (структурним чинником) ринкової поведінки та маркетинговим управлінським інструментом як мікрорівневою операційною відповіддю підприємства, а також систематизація визначень клієнтського досвіду з метою обґрунтування концептуального підходу в умовах людиноцентричної конкурентної логіки Індустрії 5.0.

**Методологія дослідження.** Емпіричну базу дослідження становить систематичний огляд наукової літератури за 1982–2024 роки, здійснений через бази Scopus, Web of Science і Google Scholar. Пошук охоплював три тематичні кластери: теорія технологічних парадигм (Perez, 2002, 2010) [14; 15]; концептуальна еволюція управління клієнтськими відносинами та клієнтським досвідом [1; 8]; рамки та технології Індустрії 5.0 [3]. Критерії відбору джерел – рецензованість і мінімальна цитованість 50 посилань. Виняток зроблено для [3]: як офіційне першоджерело визначення Індустрії 5.0, цей документ включено попри нерецenzований статус.

Для реконструкції парадигмальних переходів застосовано порівняльно-історичний аналіз. Класифікацію визначень клієнтського досвіду (табл. 2) розроблено шляхом тематичного синтезу: проаналізовано сім фундаментальних джерел і згруповано їх за трьома підходами – результатним, процесним і системним.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.**

**Технологічні парадигми як аналітична рамка для відносин виробник–споживач.**

Теорія технологічних парадигм сформувалась у результаті кількох взаємопов'язаних наукових внесків. J.A. Schumpeter [21] увів поняття циклів творчого руйнування, показавши, що технологічна зміна є дискретним, а не лінійним процесом. С. Perez [14; 15] розвинула цей підхід, запропонувавши концепцію техноекономічної парадигми (ТП): кожна технологічна революція формує не лише нові галузі, а й нову домінуючу модель організації виробництва, конкуренції та створення вартості. С. Freeman і F. Лоуцã [7] у межах хронологічного горизонту від британської промислової революції до інформаційної простежили п'ять таких парадигм і зафіксували принципову закономірність: перехід між парадигмами є стрибкоподібним, нова логіка не вдосконалює попередню, а замінює її організаційні підстави.

G. Dosi [5] дослідив цей механізм на рівні окремих технологій через поняття технологічної траєкторії: усередині парадигми інновація рухається визначеним руслом; зміна парадигми повністю перенаправляє це русло. Якщо застосувати цю логіку до відносин між виробником і споживачем, то можна прийти до висновку, що споживча поведінка, ринкова структура і набір доступних підприємствам інструментів управління не є сталими константами: вони визначаються логікою парадигми. Кожна нова технологічна парадигма змінює умови конкуренції, а ті своєю чергою перевизначають, чим саме підприємствам необхідно управляти у відносинах із покупцями.

**Еволюція відносин виробник–споживач у семи технологічних парадигмах.** Таблиця 1 систематизує сім технологічних парадигм (ТП I–VII): ТП I–V визначено за С. Perez [14], ТП VI–VII є авторським концептуальним синтезом на основі J. Leng et al. [10], P. Maddikunta et al. [11] і M. Breque et al. [3]. Для кожної парадигми встановлено відповідну логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач і домінуючий управлінський інструмент. Колонка «Концепція Індустрії» прив'язує технологічні парадигми до відповідних стадій промислового розвитку: ТП I відповідає Індустрії 1.0, ТП II–III – Індустрії 2.0, ТП IV–V – Індустрії 3.0, ТП VI – Індустрії 4.0, ТП VII – Індустрії 5.0.

Таблиця 1

**Матриця еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм**

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП I Текстильна 1771–1829	Текстильні машини, водяний двигун, механічне прядіння	Інд. 1.0 механізація 1771–1829	Ресурсна ефективність, мінімізація витрат дрібного виробництва	Знеособлений ринок; відносини разові і транзакційні, зворотній зв'язок відсутній	Спеціалізований маркетинговий інструментарій відсутній: ринкова взаємодія визначається структурою пропозиції, а не цілеспрямованим управлінням попитом

Продовження табл. 1

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП II Парова / залізнична 1829–1875	Паровий двигун, залізниці, парове судноплавство	Інд. 2.0 електрифікація та масове виробництво 1829–1908	Масштаб і охоплення ринків через транспортну інфраструктуру	Масовий знеособлений ринок, споживач як об'єкт стандартизованої пропозиції	Рання комерційна реклама, цінова конкуренція
ТП III Сталева / електрична 1875–1908	Електро-двигун, сталь, важке машинобудування, хімічна промисловість	Інд. 2.0 електрифікація та масове виробництво 1829–1908	Стандартизоване масове виробництво, ефект масштабу	Масовий ринок, бренд як перший диференціатор	Масова реклама, рання маркетингова розвідка
ТП IV Нафтова / автомобільна 1908–1971	Двигун внутрішнього згоряння, нафтохімія, авіація, конвеєрне виробництво	Інд. 3.0 автоматизація 1908–2000	Диференціація продукту, позиціонування бренду	Сегментований споживач; задоволеність стає вимірною конкурентною змінною	Сегментація, бренд-менеджмент, вимірювання споживчої задоволеності
ТП V Інформаційна 1971–2000	Мікроелектроніка, персональний комп'ютер, Інтернет, мобільні мережі	Інд. 3.0 автоматизація 1908–2000	Інформаційна перевага, мережеві ефекти, платформна конкуренція	Споживач як об'єкт аналізу даних; персоналізація через сегментацію на основі поведінкових даних	Управління відносинами з клієнтами (УВК), транзакційні програми лояльності, багатоканальний менеджмент
ТП VI Цифрова / платформна 2000–2020	Штучний інтелект (перше покоління), IoT (Інтернет речей), хмарні обчислення, великі дані (Big Data)	Інд. 4.0 цифровізація 2000–2020	Оmnіканальність, досвід як конкурентна вісь, платформна екосистема	Споживач як співтворець, omnіканальний клієнтський шлях	Управління клієнтським досвідом (УКД): omnіканальний дизайн клієнтського досвіду (КД), гіперперсоналізація на основі штучного інтелекту

Продовження табл. 1

Технологічна парадигма (ТП)	Ключові технології	Концепція Індустрії X.0	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ		
			Логіка конкуренції	Тип відносин виробник–споживач	Основний управлінський інструмент
ТП VII Когнітивна / людиноцентр ична 2020–...	Штучний інтелект (друге покоління), когнітивні технології, біологічні інтерфейси, нейромережі	Інд. 5.0 людиноцент- ричність 2020–...	Досвід, цінності та людське благополуччя як конкурентні осі	Споживач як суб'єкт досвіду, людське благополуччя як організаційна мета	УКД як стратегічний механізм, етичний дизайн КД, сталість як вимір досвіду

Джерело: складено авторами: ТП I–V складено на основі С. Perez [14]; ТП VI–VII є авторським концептуальним синтезом на основі J. Leng et al. [10], P. Maddikunta et al. [11] і M. Breque et al. [3].  
У таблиці вжито скорочення: Інд. – Індустрія.

Примітка. Співвідношення між технологічними парадигмами і концепцією Індустрії X.0 не є взаємно однозначним: кожна Індустрія охоплює одну або дві технологічні парадигми залежно від характеру міжпарадигмального переходу. Індустрія 1.0 відповідає ТП I, оскільки перша механізаційна хвиля є технологічно і організаційно цілісною. Індустрія 2.0 охоплює ТП II і ТП III: електрифікація і масове виробництво є двофазним процесом, де ТП II формує інфраструктурну основу, а ТП III завершує її виробничу консолідацію. Індустрія 3.0 охоплює ТП IV і ТП V: ТП IV забезпечує автоматизацію масового виробництва, а ТП V переводить її на цифрову основу. Індустрії 4.0 і 5.0 відповідають по одній парадигмі, оскільки перехід між ними є не зміною технологічної бази, а її ціннісною переорієнтацією: М. Breque et al. [3] позиціонують Індустрію 5.0 як переорієнтацію цілей тієї самої технологічної інфраструктури від максимізації ефективності до людського благополуччя.

Класифікація ТП I і ТП II як таких, що передують систематичному управлінню клієнтами, не заперечує існування персоналізованих відносин у доіндустріальних економіках: між ремісником і замовником діяла персоналізація фізичної близькості, де конкуренція регулювалась репутацією в локальній спільноті, а не спроектованим управлінським інструментом. Аналітична позиція тут структурна: індустріальне масове виробництво не виросло з ремісничої індивідуалізації, а структурно витіснило її, замінивши особисте знайомство стандартизованою пропозицією. Персоналізація у ТП VII має принципово іншу природу: вона досягається не через фізичний контакт, а через накопичення і обробку масивів поведінкових даних та алгоритмічне моделювання індивідуальних реакцій засобами штучного інтелекту в індустріальному масштабі. Саме це перетворює персоналізацію з обмеження малого виробництва на структурну конкурентну вимогу. Матриця еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм фіксує домінуючу логіку кожної парадигми, а не повний емпіричний діапазон епохи (табл. 1).

Загальна траєкторія матриці еволюції відносин виробник–споживач у концепції технологічних парадигм є послідовною і спрямованою: відносини між виробником і споживачем еволюціонують від анонімності масового ринку (ТП I–II) до індивідуальності суб'єкта досвіду (ТП VII) (табл. 1). В кожній технологічній парадигмі управлінський інструмент не обирається довільно, а диктується конкурентною логікою як структурна вимога. Перехід до сьомої технологічної парадигми є при цьому якісно іншим порівняно з попередніми: якщо раніше змінювались домінуюча технологія або конкурентний показник, то тут змінюється сам онтологічний статус (базова категоріальна позиція суб'єкта в системі відносин) споживача – з об'єкта даних, що підлягає оптимізації, він перетворюється на особу, суб'єктивний досвід якої є первинним джерелом конкурентної диференціації.

ТП V (ІКТ) сформувала УВК як свій характерний управлінський інструмент. А. Раупе і Р. Фроу [13] окреслюють УВК як стратегічний підхід, що інтегрує людей, процеси і технології задля управління клієнтським життєвим циклом і нарощування клієнтського капіталу. Попри широту цього визначення, воно зберігає транзакційну орієнтацію: об'єктом управління є запис про клієнта, його транзакційна історія і прогнозована цінність. ТП VI (цифрова/платформна) підготувала інструментарій УКД через омніканальний дизайн клієнтського досвіду; ТП VII та Індустрія 5.0 підводять цей інструмент до рівня структурної конкурентної вимоги. Індустрія 5.0 потребує принципово іншого інструменту – такого, що управляє не транзакційним слідом особи, а її суб'єктивним, багатовимірним досвідом.

Логіка матриці є відкритою: формування дискурсу навколо Індустрії 6.0 [6] засвідчує, що кожна наступна Індустрія X.0 перевизначатиме і об'єкт управління, і критерії ефективності УКД (рис. 1).

Структурний контекст Суміщення аналітичної рамки ТП VII з нормативними принципами Індустрії 5.0	
↓	
МАКРО РІВЕНЬ	Становлення УКД є структурно детермінованим: управлінський інструмент у кожній ТП визначається конкурентною необхідністю парадигми, а не управлінським вибором
↓	
МЕЗО РІВЕНЬ	Перехід від УВК до УКД є зміною об'єкта управління: від транзакційного запису клієнта до системного проектування його суб'єктивного досвіду (рис. 2, табл. 2)
↓	
МІКРО РІВЕНЬ	Системний підхід є структурно необхідним в умовах ТП VII: лише він охоплює повний обсяг реакцій клієнта, що підлягають проектуванню і вимірюванню
↓	
УКД як самостійна управлінська категорія в умовах людиноцентричної конкурентної логіки ТП VII та Індустрії 5.0	

Джерело: складено авторами.

**Рис. 1. Макро-, мезо- і мікрорівневі чинники становлення УКД  
в умовах ТП VII та Індустрії 5.0**

**Від УВК до клієнтського досвіду: парадигмальний зсув в об'єкті управління.** У науковій літературі зафіксовано значну кількість визначень клієнтського досвіду, що не зводяться до спільного формулювання [1; 8]. Таблиця 2 систематизує сім фундаментальних визначень, відносить кожне до одного з трьох концептуальних підходів, виділених у цьому дослідженні шляхом тематичного синтезу, і вміщує кожне визначення у відповідний контекст за форматом «Індустрія X.0 & ТП N» (табл. 2).

Таблиця 2 виявляє закономірність, узгоджену з табл. 1: ранні визначення (Holbrook & Hirschman, 1982) [8] та (Pine & Gilmore, 1998, 1999) [16; 17] сформульовані в логіці ТП IV–V і зосереджені на результаті досвіду для окремого споживача. Визначення середнього періоду (Schmitt, 2003; Verhoef et al., 2009) [19; 22] відображають процесні і системні вимоги ТП V–VI та Індустрій 3.0–4.0, де мультиканальні та омніканальні (такі, що інтегрують усі канали

взаємодії з клієнтом у єдиний узгоджений досвід) архітектури потребують управління досвідом як цілеспрямованою послідовністю. Найновіші визначення [8; 1] належать до перехідного контексту Індустрії 5.0 і сходяться до системної логіки, в якій первинним об'єктом управління є людська реакція, а не транзакція.

Таблиця 2

**Класифікація визначень поняття «клієнтський досвід»  
в контексті технологічних парадигм**

Джерело	Визначення клієнтського досвіду	Концепту- альний підхід	Контекст технологічних парадигм та Індустрії X.0
M.V. Holbrook & E.C. Hirschman [8]	Поведінка споживача виходить за межі утилітарної оцінки продукту і охоплює фантазії, почуття та розваги; досвід є цінним сам по собі, а не лише як засіб здійснення покупки.	Результатний	Інд. 2.0–3.0 & ТП IV–V (масове виробництво, диференціація бренду)
V.J. Pine & J.H. Gilmore [16; 17]	Переживання становлять окрему четверту економічну пропозицію після сировини, товарів і послуг. Підприємства, що організують незабутні, особистісно значущі події, створюють диференційовану цінність, яка обґрунтовує преміальне ціноутворення.	Результатний / Процесний	Інд. 3.0 & ТП IV–V (перехід до економіки ІКТ)
V.H. Schmitt [19]	Управління клієнтським досвідом – це процес стратегічного управління сукупним досвідом клієнта щодо продукту або підприємства в усіх точках контакту та взаємодії впродовж усього терміну відносин.	Процесний	Інд. 3.0 & ТП V (ІКТ, ера УВК, відносини на основі даних)
P.C. Verhoef et al. [22]	Клієнтський досвід охоплює когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції споживача на роздрібну точку (визначення сформульоване в контексті роздрібної торгівлі). Він є холістичним за своєю природою і визначається як елементами, підконтрольними підприємству, так і тими, що виходять за межі його контролю.	Системний	Інд. 3.0–4.0 & ТП V–VI (мультиканальність, поява омніканальності)
A. De Keyser et al. [4]	Клієнтський досвід є функцією когнітивних, емоційних і сенсорних стимулів, що генеруються організацією і сприймаються клієнтом у множині точок контакту вздовж клієнтського шляху.	Системний / Процесний	Інд. 4.0 & ТП VI (платформна економіка)

Продовження табл. 2

Джерело	Визначення клієнтського досвіду	Концептуальний підхід	Контекст технологічних парадигм та Індустрії X.0
K.N. Lemon & P.C. Verhoef [9]	Клієнтський досвід – це багатовимірний конструкт (тут і далі: латентне, безпосередньо не спостережуване поняття, що розкривається через сукупність вимірюваних індикаторів), який охоплює когнітивні, емоційні, поведінкові, сенсорні та соціальні реакції клієнта на всі прямі та опосередковані взаємодії з підприємством впродовж повного шляху покупки.	Системний	Інд. 4.0–5.0 & ТП VI–VII (III, омніканальність, людиноцентричний зсув)
L. Becker & E. Jaakkola [1]	Клієнтський досвід – це особисті, внутрішні реакції клієнта (когнітивні, емоційні та поведінкові), що ініціюються, але не контролюються підприємством у конкретних точках контакту впродовж клієнтського шляху.	Системний	Інд. 5.0 & ТП VII (людиноцентричність, благополуччя як мета)

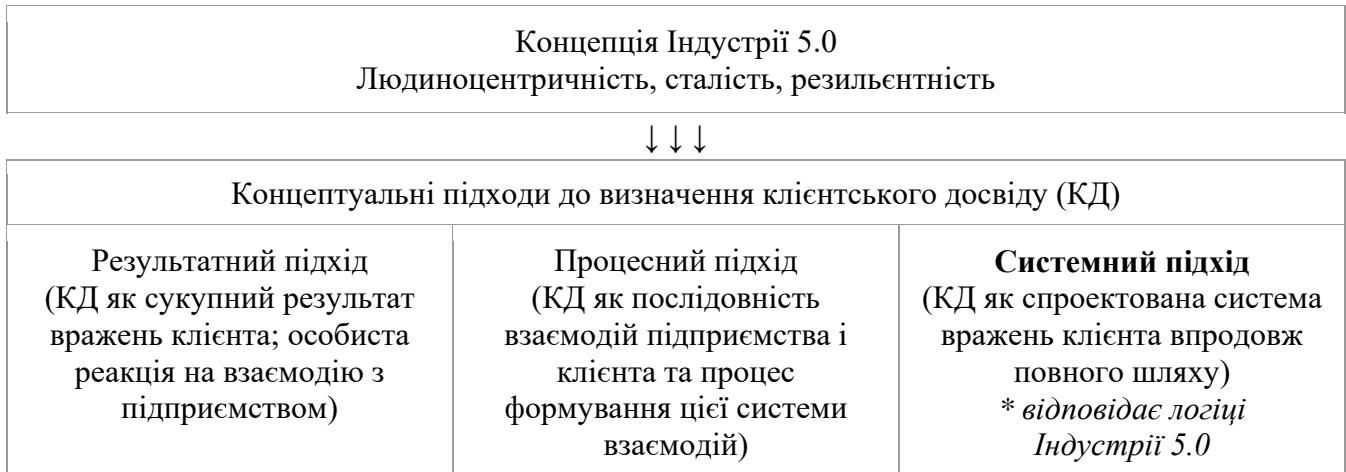
Джерело: складено авторами.

Примітка: технологічна парадигма вказана в форматі «Індустрія X.0 & ТП N», де ТП N відповідає парадигмальному контексту формулювання визначення за С. Perez [14] і M. Breque et al. [3]. Парадигмальний контекст визначається за концептуальною логікою визначення, а не за роком публікації: враховується, яку модель відносин між виробником і споживачем описує або передбачає відповідна концепція. Це пояснює розбіжність між датою публікації окремих джерел та зазначеним парадигмальним контекстом.

Результатний підхід, у трактуванні М.В. Holbrook і Е.С. Hirschman [8], зосереджений на внутрішній реакції клієнта: афективній (емоційно-оцінній), когнітивній (пізнавальній) і поведінковій. Ці реакції ініціюються взаємодією з підприємством, однак не підконтрольні йому. Підхід фіксує феноменологічну природу досвіду і пояснює, чому його неможливо повністю стандартизувати. Саме холистичний (такий, що охоплює систему в цілому, а не її окремі елементи) характер досвіду унеможлиблює його редукцію до набору транзакцій. J.J. Brakus, В.Н. Schmitt і L. Zarantonello [2] конкретизували цю логіку стосовно бренду, показавши, що сенсорні, афективні та поведінкові реакції споживача формуються у відповідь на стимули бренду і є вимірюваними, але не програмованими. Водночас цей підхід не вказує, як саме підприємство може систематично впливати на умови, що породжують ці реакції.

Процесний підхід В.Н. Schmitt [19] і А. De Keyser et al. [4], вводить часовий і контактний вимір: досвід розгортається як послідовність взаємодій, яку можна спроектувати. Це підґрунтя для картування клієнтського шляху і роботи з точками контакту. В.І. Pine і J.Н. Gilmore [16; 17] передбачили цю логіку, стверджуючи, що підприємства здатні проектувати умови для виникнення диференційованого досвіду як самостійної економічної пропозиції. С. Shaw і J. Ivens [20] розвинули цей напрям у прикладному вимірі, показавши, що формування видатного клієнтського досвіду потребує цілеспрямованого управління кожним елементом взаємодії між організацією і клієнтом і не може бути зведене до оптимізації окремих точок контакту.

Системний підхід P.C. Verhoef et al. [22] і K.N. Lemon і P.C. Verhoef [9], охоплює КД як багаторівневий конструкт: когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції клієнта впродовж усього шляху покупки, з урахуванням елементів як у межах, так і поза межами контролю підприємства. Саме цей підхід дає управлінсько-теоретичне визначення, оскільки задає повний обсяг того, що підлягає проектуванню і вимірюванню (рис. 2).



Джерело: складено автором на основі [3; 8; 9; 19; 22].

Рис. 2. Концептуальні підходи до визначення поняття «клієнтський досвід» в контексті Індустрії 5.0

Перехід від УВК до УКД є не технологічним оновленням, а зміною самого об'єкта управління. УВК управляє транзакційним записом: цінністю клієнта протягом терміну відносин, історією покупок і прогнозованою поведінкою [13]. УКД у системному розумінні управляє умовами, що формують спроектовану систему вражень. С. Meyer і А. Schwager [12] провели одне з перших систематичних розмежувань між двома підходами, зафіксувавши, що управління клієнтськими відносинами охоплює переважно транзакційні дані, такі як частота покупок і скарги, тоді як клієнтський досвід відображає суб'єктивну реакцію особи на будь-який прямиий чи опосередкований контакт із підприємством: те, що клієнт думає і відчуває в кожній точці взаємодії. Людиноцентрична конкурентна логіка Індустрії 5.0 потребує інструменту, здатного охоплювати цю систему в повному обсязі, а не лише окремі транзакційні дані.

**Індустрія 5.0 як контекст УКД як самостійної управлінської категорії.** Рамка Індустрії 5.0, розроблена Європейською комісією [3], визначає цю концепцію через три організаційні принципи: людиноцентричність, сталість і резильєнтність (здатність системи адаптуватися до зовнішніх потрясінь без втрати основних функцій). При цьому М. Breque et al. [3] позиціонують Індустрію 5.0 не як хронологічне продовження Індустрії 4.0, а як переорієнтацію її цілей: та сама технологічна база: ШІ, IoT, передова автоматизація – перенаправляється від максимізації ефективності до людського благополуччя, суспільної користі та екологічної сталості.

Принцип людиноцентричності в Індустрії 5.0 принципово відрізняється від клієнтської орієнтованості ТП IV і V. Ця відмінність є ключовою для розуміння того, чому УКД стає структурною необхідністю, а не стратегічним вибором. Клієнтська орієнтованість епохи УВК будувалась на логіці оптимізації: дані збирались, поведінка прогнозувалась, заходи утримання налаштовувались під максимізацію транзакційної вартості. Клієнт залишався змінною у рівнянні ефективності підприємства. Людиноцентричність за М. Breque

et al. [3] функціонує інакше: людина є суб'єктом і кінцевою метою системи, а не її інструментом.

Технологічно ІІІ і автоматизація перенаправляються від заміщення людини до її доповнення, що є прямою протилежністю логіці ефективності Індустрії 4.0. На рівні підприємства відбувається паралельна переорієнтація цілей: від максимізації акціонерної вартості до добробуту стейкхолдерів як основного критерію – цю відмінність J. Leng et al. [10] кваліфікують як визначальну між двома концепціями. На рівні суспільства людське благополуччя набуває статусу вимірюваного економічного результату, а не побічного продукту виробничого процесу. Поєднання цих трьох зсувів витісняє управління транзакціями з центру конкурентної стратегії: управління клієнтським досвідом стає механізмом, через який підприємства формують і утримують конкурентну перевагу.

X. Xu et al. [23] проводять пряме зіставлення двох концепцій: Індустрія 4.0 і Індустрія 5.0 мають спільний технологічний фундамент, але розходяться в організаційних цінностях – перша є технологічноорієнтованою, друга – ціннісноорієнтованою. Ця відмінність не суто термінологічна. J. Leng et al. [10] у систематичному огляді траєкторії Індустрії 5.0 показують: перехід між Індустріями є зсувом від ефективнісноцентричного до людиноцентричного створення вартості, де персоналізований досвід, а не оптимізована продуктивність, виступає провідною метою. P. Maddikunta et al. [11] розширюють цей аналіз до рівня конкретних технологій: кооперативна робототехніка, персоналізація на основі ІІІ і людино-машинне партнерство проектується саме під підвищення досвіду на індивідуальному рівні, а не під збільшення агрегованої продуктивності.

Ці характеристики Індустрії 5.0 утворюють структурні умови, за яких УКД стає управлінською необхідністю. Коли домінуюча логіка конкуренції будується на досвіді, цінностях і людському благополуччі, підприємства, що не здатні систематично проектувати і координувати систему досвіду клієнта, опиняються у структурно слабшій позиції (табл. 1). Управлінським інструментом цієї логіки є УКД у системному розумінні.

**Висновки.** Становлення УКД як самостійної управлінської категорії є структурно детермінованим явищем: воно зумовлене суміщенням аналітичної рамки сьомої технологічної парадигми з концептуальними принципами Індустрії 5.0, а не внутрішньодисциплінарною еволюцією маркетингу. Підтвердженням цієї гіпотези є три взаємопов'язані результати дослідження.

По-перше, на макрорівні матриця еволюції відносин виробник–споживач встановлює, що управлінський інструмент у кожній з семи технологічних парадигм визначається домінуючою логікою конкуренції відповідної парадигми. Рух від анонімного масового споживача (ТП I–II) через сегментованого покупця (ТП IV) і споживача як об'єкта даних (ТП V) до споживача як суб'єкта досвіду (ТП VII) є послідовним і структурно детермінованим.

Матриця еволюції відносин виробник–споживач з'єднує макрорівневу теорію технологічних парадигм з мікрорівневою еволюцією маркетингового управління. Матриця систематизує сім технологічних парадигм (ТП I–VII) у єдиній аналітичній рамці, фіксуючи для кожної парадигми домінуючу логіку конкуренції, тип відносин виробник–споживач і відповідний управлінський інструмент. Таке поєднання макрорівневої та мікрорівневої перспектив дає змогу обґрунтувати становлення УКД не як результат еволюції маркетингу, а як відповідь підприємства на вимоги технологічної парадигми.

По-друге, на мезорівні зафіксовано якісний зсув в об'єкті управління, а саме перехід від УВК до УКД. Такий перехід є не технологічним оновленням, а зміною логіки конкуренції від оптимізації транзакційного запису до системного проектування суб'єктивного досвіду особи. УВК і УКД відповідають різним умовам, різним об'єктам управління і різним

критеріям ефективності. Цей зсув вимагається людиноцентричною конкурентною логікою ТП VII, а не лише уможлиблюється технологіями.

По-третє, на мікрорівні встановлено концептуальну перевагу системного підходу серед трьох підходів до визначення КД. Результатний підхід фіксує реакцію клієнта, але не утворює основи для проектування. Процесний підхід вводить часовий і контактний виміри, однак не охоплює повного клієнтського шляху. Системний підхід, що інтегрує когнітивні, афективні, емоційні, соціальні та фізичні реакції клієнта впродовж повного шляху взаємодії, є концептуальною основою УКД як управлінської категорії в умовах Індустрії 5.0 та ТП VII.

Отримані результати утворюють аналітичну рамку для галузевих застосувань УКД у контекстах, де перехід до сьомої технологічної парадигми та імплементація принципів Індустрії 5.0 ще не завершені, зокрема в індустрії моди України.

### References

### Література

1. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.
  2. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>.
  3. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>.
  4. De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. MSI Working Paper Series. 2015. No. 15-121. URL: <https://www.msi.org/working-papers/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
  5. Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11(3), 147–162. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6).
  6. Duggal, A. S., Bhatt, M. W., Singla, S. et al. (2022). A sequential roadmap to Industry 6.0: Exploring future manufacturing trends. *IET Communications*, 16(5), 450–460. DOI: <https://doi.org/10.1049/cmu2.12284>.
  7. Freeman, C., & Louçã, F. (2001). *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press. URL: [https://books.google.com/books?id=K3\\_nCwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=K3_nCwAAQBAJ).
1. Becker L., Jaakkola E. Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48, No. 4. P. 630–648. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>.
  2. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, No. 3. P. 52–68. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>.
  3. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Publications Office of the European Union, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2777/308407>.
  4. De Keyser A., Lemon K. N., Klaus P., Keiningham T. L. A framework for understanding and managing the customer experience. MSI Working Paper Series. 2015. No. 15-121. URL: <https://www.msi.org/working-papers/a-framework-for-understanding-and-managing-the-customer-experience/>
  5. Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*. 1982. Vol. 11, No. 3. P. 147–162. DOI: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6).
  6. Duggal A. S., Bhatt M. W., Singla S. et al. A sequential roadmap to Industry 6.0: Exploring future manufacturing trends. *IET Communications*. 2022. Vol. 16, No. 5. P. 450–460. DOI: <https://doi.org/10.1049/cmu2.12284>.
  7. Freeman C., Louçã F. *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*. Oxford: Oxford University Press, 2001. URL: [https://books.google.com/books?id=K3\\_nCwAAQBAJ](https://books.google.com/books?id=K3_nCwAAQBAJ).

8. Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>.
9. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
10. Leng, J., Sha, W., Wang, B. et al. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, 65, 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>.
11. Maddikunta, P. K. R. et al. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*, 26, 100257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>.
12. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
13. Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
14. Perez, C. (2002). *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005323>.
15. Perez, C. (2010). Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*, 34(1), 185–202. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bep051>.
16. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
17. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press. URL: <https://books.google.com/books?id=5hs-tyRrSXMC>.
18. Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and*
8. Holbrook M. B., Hirschman E. C. The experiential aspects of consumption. *Journal of Consumer Research*. 1982. Vol. 9, No. 2. P. 132–140. DOI: <https://doi.org/10.1086/208906>.
9. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
10. Leng J., Sha W., Wang B. et al. Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 65. P. 279–295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017>.
11. Maddikunta P. K. R. et al. Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*. 2022. Vol. 26. Art. 100257. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257>.
12. Meyer C., Schwager A. Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, No. 2. P. 116–126. URL: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
13. Payne A., Frow P. A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, No. 4. P. 167–176. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
14. Perez C. *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005323>.
15. Perez C. Technological revolutions and techno-economic paradigms. *Cambridge Journal of Economics*. 2010. Vol. 34, No. 1. P. 185–202. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/bep051>.
16. Pine B. J., II, Gilmore J. H. Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 97–105. URL: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
17. Pine B. J., II, Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. URL: <https://books.google.com/books?id=5hs-tyRrSXMC>.
18. Schmitt B. H. *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and*

- Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands. New York: Free Press. URL: <https://archive.org/details/experientialmark0000schm>.
19. Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons. URL: [https://books.google.com/books/about/Customer\\_Experience\\_Management.html?id=VuCMII55Iz8C](https://books.google.com/books/about/Customer_Experience_Management.html?id=VuCMII55Iz8C).
20. Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experiences*. London: Palgrave Macmillan. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230554719>.
21. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill. URL: <https://archive.org/details/businesscycles0001schu>.
22. Verhoef, P. C., & Lemon, K. N., Parasuraman, A. et al. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.
23. Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*, 61, 530–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>.
- Relate to Your Company and Brands. New York: Free Press, 1999. URL: <https://archive.org/details/experientialmark0000schm>.
19. Schmitt B. H. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003. URL: [https://books.google.com/books/about/Customer\\_Experience\\_Management.html?id=VuCMII55Iz8C](https://books.google.com/books/about/Customer_Experience_Management.html?id=VuCMII55Iz8C).
20. Shaw C., Ivens J. *Building Great Customer Experiences*. London: Palgrave Macmillan, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230554719>.
21. Schumpeter J. A. *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill, 1939. URL: <https://archive.org/details/businesscycles0001schu>.
22. Verhoef P. C., Lemon K. N., Parasuraman A. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*. 2009. Vol. 85, No. 1. P. 31–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.
23. Xu X., Lu Y., Vogel-Heuser B., Wang L. Industry 4.0 and Industry 5.0 – Inception, conception and perception. *Journal of Manufacturing Systems*. 2021. Vol. 61. P. 530–535. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006>.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Ахмедова Олена Олегівна**

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>**

Scopus ID: 57210123326

ResearcherIDABC-9689-2021

*E-mail: akhmedova.oo@knutd.edu.ua*



### **Баула Олексій Віталійович**

кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Scopus Author ID: 57914956800

*E-mail: [3886748@gmail.com](mailto:3886748@gmail.com)*



### **Грищенко Сергій Іванович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0009-0003-1496-3625>**

*E-mail: serge.grischenko@gmail.com*



### **Свсейцева Олена Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри маркетингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0000-0001-6079-2968>**

Scopus Author ID: 57866119600

ResearcherID: W-9680-2018

*E-mail: yevseitseva.os@knutd.edu.ua*



### **Жалдак Марина Павлівна**

кандидат технічних наук, доцент, кафедра товарознавства та митної справи, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

**<https://orcid.org/0000-0002-4490-8673>**

Scopus Author ID: 57211604346

Researcher ID: GLV-6923-2022

*E-mail: m.zhaldak@knote.edu.ua*



### **Мокроусова Олена Романівна**

Доктор технічних наук, професор, кафедра товарознавства та митної справи, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна; кафедра біотехнології, шкіри та хутра, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**<https://orcid.org/0000-0003-1943-8048>**

Scopus Author ID: 42062042800

Researcher ID: GMW-8037-2022

*E-mail: o.mokrousova@knote.edu.ua*



**Осташевський Сергій Анатолійович**

доктор технічних наук, доцент, доцент кафедри філософії, соціально-гуманітарних наук та фізичного виховання, Хмельницький університет управління та права ім. Л.Юзькова, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-1328-2476>

Researcher ID: PVD-1978-2026

*E-mail: astash73@gmail.com*



**Плисенко Галина Павлівна**

кандидат економічних наук, завідувач навчальної лабораторії кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0561-0732>

Scopus Author ID: 57215824151

*E-mail: galinaplysenko@gmail.com*



**Полюга Валентина Олександрівна**

кандидат технічних наук, доцент, кафедра товарознавства та митної справи, Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7527-2236>

Scopus Author ID: 57220052552

Researcher ID: B-9030-2019

*E-mail: v.poliuha@knu.edu.ua*



**Поповіченко Дмитро Олексійович**

аспірант кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-4473-058X>

*E-mail: popovichenko.do@knu.edu.ua*



**Скороходов Іван Михайлович**

аспірант кафедри маркетингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-1493-0905>

*E-mail: skorokhodov.i@knu.edu.ua*



**Шіковець Катерина Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9578-2396>

Scopus Author ID: 58700169100



**Шостак Інна Володимирівна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8919-3408>

*E-mail: ShostakInna@ukr.net*

# ЖУРНАЛ

## стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 26.02.2026. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 12,54. Облік. вид. арк. 9,82. Наклад 100 пр. Зам. \_\_\_\_.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія KB № 24821-14761 ПП від 19.04.2021.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422  
(Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

# JOURNAL

## of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 26.02.2026. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 12.54. Calculated sheet 9.82. Circulation 100 copies. Order N \_\_\_\_.

KNUTD Instant Printing Department.  
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПП, 19.04.2021.

Print media identifier R30-05422, 08.08.2024.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.