

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ЖУРНАЛ

СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 3(32), 2026

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3

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».

**№ 3(32), 2026**

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія KB №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**  
**eISSN 2786-5401**

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

**Головний  
редактор:**

**Сущенко Олена Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Заступник  
головного  
редактора:**

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

**Проблематика журналу охоплює такі основні тематичні напрями:** економіка та міжнародні економічні відносини; фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; менеджмент; публічне управління та адміністрування; маркетинг; торгівля; туризм та рекреація.

Журнал адресований науковцям, викладачам, докторантам, аспірантам, здобувачам вищої освіти, а також фахівцям-практикам, діяльність яких пов'язана з економікою, управлінням, бізнесом, публічним адмініструванням та розвитком соціально-економічних систем.

**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@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 4 від 29.05.2026 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.

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

**JOURNAL**  
of STRATEGIC ECONOMIC  
RESEARCH

**№ 3(32), 2026**

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3

**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".

**№ 3(32), 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 the 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  
**eISSN 2786-5401** 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.

---

**Editor-in-Chief** **Sushchenko Olena** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

**Deputy Editor-in-Chief** **Tarasenko Iryna** – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine.

---

The journal's scope covers the following main thematic areas: economics and international economic relations; finance, banking, insurance, and the stock market; management; public administration and governance; marketing; trade; tourism and recreation.

The journal is intended for researchers, academic staff, doctoral candidates, postgraduate students, higher education students, and practitioners whose professional activities are related to economics, management, business, public administration, and the development of socio-economic systems.

**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 the Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 4 of 29.05.2026**

---

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.

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

**Сущенко Олена Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *головний редактор*; ORCID [0000-0002-2645-8015](https://orcid.org/0000-0002-2645-8015), Scopus Author ID: [57189040452](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189040452).

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *заступник головного редактора*, ORCID [0000-0003-3626-4377](https://orcid.org/0000-0003-3626-4377), Scopus Author ID: [36069951900](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36069951900).

**Ольшанська Олександра Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної діяльності (освітня діяльність), Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-1535-7742](https://orcid.org/0000-0003-1535-7742), Scopus Author ID: [56669957300](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56669957300).

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0001-7019-1541](https://orcid.org/0000-0001-7019-1541), Scopus Author ID: [57207486132](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207486132).

**Гнатенко Ірина Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0002-0254-2466](https://orcid.org/0000-0002-0254-2466), Scopus Author ID: [57217591146](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217591146).

**Пузирьова Поліна Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-0839-8730](https://orcid.org/0000-0003-0839-8730), Scopus Author ID: [57387554500](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57387554500).

**Ахмедова Олена Олегівна** – доктор наук з державного управління, дцонт, професор кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID [0000-0003-1573-7710](https://orcid.org/0000-0003-1573-7710), Scopus Author ID: [57210123326](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57210123326).

**Панасюк Валентина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна, ORCID [0000-0002-5133-6431](https://orcid.org/0000-0002-5133-6431), Scopus Author ID: [57200174627](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200174627).

**Маслак Ольга Іванівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, Україна, ORCID [0000-0001-6793-4367](https://orcid.org/0000-0001-6793-4367), Scopus Author ID: [55367910400](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55367910400).

**Босовська Мирослава Великсівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Державний торговельно-економічний університет, Україна, ORCID [0000-0002-6021-5228](https://orcid.org/0000-0002-6021-5228), Scopus Author ID: [55864530900](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55864530900).

**Файвішенко Діана Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри журналістики та реклами, Державний торговельно-економічний університет, Україна, ORCID [0000-0001-7880-9801](https://orcid.org/0000-0001-7880-9801), Scopus Author ID: [56437748100](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56437748100).

**Охріменко Ігор Віталійович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та менеджменту, Академія праці, соціальних відносин та туризму, Київ, Україна, ORCID [0000-0003-3607-870X](https://orcid.org/0000-0003-3607-870X), Scopus Author ID: [58043931800](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58043931800).

**Колокольчикова Ірина Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки та бізнесу, Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, Запоріжжя, Україна, ORCID [0000-0002-5692-0901](https://orcid.org/0000-0002-5692-0901), Scopus Author ID: [57217023303](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217023303).

**Петрова Маріанна (Petrova Mariana Mateeva)** – доктор філософії, професор, Великотирновський університет св. Кирила і Мефодія, Велико Тирново, Болгарія, ORCID [0000-0003-1531-4312](https://orcid.org/0000-0003-1531-4312), Scopus Author ID: [59205834300](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59205834300).

**Огієнко Микола Миколайович (Ohienko Mykola)** – доктор економічних наук, професор, Університет менеджменту та адміністрування в Ополі, Польща, ORCID [0000-0002-7900-2986](https://orcid.org/0000-0002-7900-2986), Scopus Author ID: [57211322820](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211322820).

**Белосва Сільвія (Beloeva Sylvia Ivanova)** – доктор філософії, Русенський університет Ангела Канчева, Болгарія, ORCID [0009-0008-6847-9923](https://orcid.org/0009-0008-6847-9923), Scopus Author ID: [59506953300](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59506953300).

**Woźniak Agnieszka Dorota** – доктор філософії, професор, Державна академія прикладних наук у Кросно, Польща, ORCID [0000-0002-8711-7898](https://orcid.org/0000-0002-8711-7898), Scopus Author ID: [59178102300](https://scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59178102300).

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3

## ЗМІСТ

- 1 **Синиця С. В.**  
Інтегрована модель інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації 8
- 2 **Чернихівська А. В.**  
Міжнародний імідж України як вектор післякризового відновлення туристичної галузі 19
- 3 **Бондаренко Б. С.**  
Цифровізація як ключовий чинник формування конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості 32
- 4 **Босовська М. В., Новак В. В.**  
Інноваційна екосистема розвитку людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності туристичного кластера 40
- 5 **Власюк Т. М., Гуринчук І. О.**  
Стратегія управління персоналом як складова економічного механізму трансформації телекомунікаційного сектору України в умовах сталого розвитку 53
- 6 **Шіковець К. О., Євсейцева О. С., Квіта Г. М., Нікітчина Д. В.**  
Використання ІТ-технологій у проведенні маркетингових досліджень у промисловому маркетингу 67
- 7 **Варганова О. В., Бузько І. Р., Варганов С. О.**  
Резильєнтність як ключова компетенція лідера в умовах VANI-світу 81
- 8 **Семенюк Л. Л.**  
Екологічність індустрії гостинності як тренд: європейський та український досвід 92
- 9 **Демчук З. О., Гричина В. В.**  
Стратегічні напрями управління розвитком корпоративних утворень 102

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3

## TABLE OF CONTENTS

1	<b>Synytsia S.</b> An integrated model for the innovative development of business processes in enterprises in the context of digital transformation	8
2	<b>Chernykhivska A.</b> Ukraine's international image as a factor in the post-crisis recovery of the tourism industry	19
3	<b>Bondarenko B.</b> Digitization as a key factor in forming the competitiveness of enterprises of fashion industry	32
4	<b>Bosovska M., Novak V.</b> Innovative ecosystem of human capital development to increase the competitiveness of the tourism cluster	40
5	<b>Vlasiuk T., Hurynchuk I.</b> Personnel management strategy as a component of the economic mechanism for the transformation of the telecommunications sector of Ukraine under conditions of sustainable development	53
6	<b>Shikovets K., Evseytseva O., Kvita H., Nikitchyna D.</b> The use of IT technologies in conducting marketing research in industrial marketing	67
7	<b>Vartanova O., Buzko I., Vartanov S.</b> Resilience as a key competency of a leader in the BANI-world	81
8	<b>Semeniuk L.</b> Environmental sustainability in the hospitality industry as a trend: European and Ukrainian experience	92
9	<b>Demchuk Z., Hrychyna V.</b> Strategic directions for the management of corporate development	102

Отримано 14.04.2026 Рецензовано 05.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 330.341.1:004:658.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.1

## ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

СИНИЦЯ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-3144-9150>

[synytsia.sv@knu.edu.ua](mailto:synytsia.sv@knu.edu.ua)

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що сучасна цифровізація економіки зумовлює необхідність переходу підприємств до інтегрованих цифрово-орієнтованих систем управління, які забезпечують підвищення ефективності бізнес-процесів, стратегічної адаптивності та конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано сучасні підходи до цифрової трансформації бізнес-процесів, вплив цифрових технологій на систему управління підприємствами, а також роль інноваційних інструментів у забезпеченні резилієнтності бізнесу. Метою дослідження є формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств шляхом поєднання цифрових технологій, адаптивного управління, аналітичного забезпечення та інноваційних механізмів для підвищення ефективності функціонування підприємств у сучасному цифровому середовищі. У результаті дослідження сформовано інтегровану модель інноваційного розвитку бізнес-процесів, яка включає цифрову інфраструктуру, інноваційне управління, систему аналітичного забезпечення, механізми управління ризиками, ESG-орієнтований підхід, розвиток інтелектуального капіталу та систему цифрової безпеки. Запропоновано інтегральний показник оцінювання інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, що дає змогу комплексно оцінити рівень цифрової зрілості, інноваційної активності та стратегічної стійкості підприємства. Визначено ключові стратегічні напрями цифрової модернізації бізнес-процесів, серед яких: впровадження AI-технологій, автоматизація аналітичних систем, розвиток цифрових компетентностей персоналу, інтеграція ESG-принципів і формування адаптивних бізнес-моделей. Доведено, що впровадження інтегрованої моделі забезпечує підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень, оптимізацію ресурсного забезпечення, зниження операційних ризиків і посилення цифрової резилієнтності підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптивних цифрових платформ управління бізнес-процесами, удосконаленням AI-інструментів прогнозування, формуванням цифрових twin-моделей підприємств та інтеграцією технологій Industry 5.0 у систему стратегічного управління підприємствами.

**Ключові слова:** цифрова трансформація; бізнес-процеси; інноваційний розвиток; інтегрована модель; цифровізація; штучний інтелект; аналітичне забезпечення; цифрова резилієнтність; ESG-орієнтований розвиток; адаптивне управління; цифрові технології; стратегічне управління.

---

## AN INTEGRATED MODEL FOR THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

SYNYTSIA SERHII

PhD student at the Department of Economics,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0003-3144-9150>

[synytsia.sv@knuud.edu.ua](mailto:synytsia.sv@knuud.edu.ua)

**Abstract.** This article examines the theoretical and methodological foundations for developing an integrated model of innovative development of business processes in enterprises in the context of digital transformation. It is argued that the current digitalization of the economy necessitates the transition of enterprises to integrated, digitally oriented management systems that ensure greater efficiency in business processes, strategic adaptability, and competitiveness. The study analyzes modern approaches to the digital transformation of business processes, the impact of digital technologies on enterprise management systems, and the role of innovative tools in ensuring business resilience. The aim of the study is to develop an integrated model for the innovative development of enterprise business processes by combining digital technologies, adaptive management, analytical support, and innovative mechanisms to enhance operational efficiency in the modern digital environment. As a result of the study, an integrated model for the innovative development of business processes was developed, encompassing digital infrastructure, innovative management, an analytical support system, risk management mechanisms, an ESG-oriented approach, intellectual capital development, and a digital security system. An integrated indicator for assessing the innovative development of business processes in enterprises has been proposed, enabling a comprehensive evaluation of an enterprise's digital maturity, innovative activity, and strategic resilience. Key strategic directions for the digital modernization of business processes have been identified, including: the implementation of AI technologies, the automation of analytical systems, the development of digital competencies among staff, the integration of ESG principles, and the formation of adaptive business models. It has been demonstrated that implementing an integrated model enables faster management decision-making, optimized resource allocation, reduced operational risks, and enhanced digital resilience for enterprises. Prospects for further research include the development of adaptive digital business process management platforms, the improvement of AI forecasting tools, the creation of digital twin models of enterprises, and the integration of Industry 5.0 technologies into enterprise strategic management systems.

**Keywords:** digital transformation; business processes; innovative development; integrated model; digitalization; artificial intelligence; analytical support; digital resilience; ESG-oriented development; adaptive management; digital technologies; strategic management.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, яка суттєво змінює механізми функціонування підприємств, структуру бізнес-моделей і принципи управління бізнес-процесами. Активне впровадження цифрових технологій та автоматизованих аналітичних платформ формує нові умови ведення бізнесу, за яких конкурентоспроможність підприємств безпосередньо залежить від рівня їх інноваційної адаптивності та здатності інтегрувати цифрові рішення в систему управління. В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та високого рівня технологічної турбулентності традиційні підходи до організації бізнес-процесів втрачають ефективність. Значна частина підприємств продовжує використовувати фрагментарні системи управління, що ускладнює процес

оперативного прийняття рішень, знижує швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища та обмежує можливості інноваційного розвитку. Водночас відсутність інтегрованого підходу до цифровізації бізнес-процесів призводить до розбалансованості управлінських функцій, неефективного використання ресурсів, зростання операційних витрат і посилення ризиків функціонування підприємств. Особливої актуальності проблема інноваційного розвитку бізнес-процесів набуває в умовах формування цифрової економіки та переходу до концепції Industry 4.0, де ключовими чинниками економічного зростання виступають цифрові платформи, інтелектуальні системи управління, data-driven управління, автоматизація виробничих та управлінських процесів, а також інтеграція ESG-принципів у корпоративну діяльність. За таких умов підприємства потребують формування нових управлінських моделей, здатних забезпечити синхронізацію інноваційних, інформаційних, аналітичних і стратегічних компонентів розвитку.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері цифрової трансформації, управління бізнес-процесами та інноваційного розвитку підприємств, недостатньо розробленими залишаються питання формування саме інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів, яка б поєднувала цифрові технології, адаптивне управління, аналітичне забезпечення, механізми управління ризиками та інструменти стратегічної резильєнтності підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації, яка дозволить забезпечити підвищення ефективності управління, адаптивності бізнес-систем, рівня цифрової зрілості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації є одним із пріоритетних напрямів сучасних економічних досліджень, що обумовлено активним впровадженням цифрових технологій, зміною архітектури бізнес-моделей, розвитком інтелектуальних систем управління та необхідністю забезпечення стратегічної стійкості підприємств у цифровій економіці. Аналіз наукових праць дозволяє систематизувати наявні підходи та згрупувати дослідження відповідно до ключових напрямів розвитку інноваційних бізнес-процесів. До науковців, які досліджують концептуальні засади цифрової трансформації та інноваційного розвитку бізнесу, варто віднести П.Л. Гринько [2], А.П. Гринько [4], Т.В. Гринько та Т.В. Гільорме [3], С.В. Кириленко [7], Н.М. Краус, К.М. Краус та О.В. Марченко [8], які розкривають теоретичні аспекти цифровізації бізнесу, визначають роль інновацій у розвитку цифрової економіки, а також обґрунтовують трансформацію систем управління підприємствами під впливом цифрових технологій. Дослідники акцентують увагу на формуванні цифрового середовища функціонування бізнесу, необхідності адаптації організаційних структур та інтеграції цифрових платформ у систему управління підприємствами. Інша група вчених О.В. Бондар [1], М.О. Лазаренко [9], О.М. Паламарчук та І.М. Кліменко [12], О.М. Синіговець [15], О.В. Шатілової та Н.О. Шишук [17] проаналізували вплив цифрових технологій на модернізацію бізнес-процесів, розвиток цифрового менеджменту, формування інноваційних бізнес-моделей та цифрових стратегій підприємств. Значну увагу автори приділили автоматизації управлінських процесів, впровадженню цифрових інструментів управління, розвитку CRM-та ERP-систем, а також реінжинірингу бізнес-процесів у контексті цифровізації економіки.

У працях М.І. Доби та Ю.О. Гернего [6], М.А. Теплюк [16], Н.В. Резнікової, О.В. Булатової, А.В. Шлапак та О.А. Іващенко [14] розглядаються питання розвитку венчурного бізнесу, цифрових інноваційних хабів, впливу техноглобалізму на трансформацію міжнародного бізнесу та ролі нових бізнес-моделей у цифровій економіці. Науковці обґрунтовують значення цифрових платформ, інноваційних кластерів та

міжнародних цифрових екосистем як ключових драйверів розвитку сучасного підприємництва. Наступна група авторів об'єднує праці, присвячені аналітичному забезпеченню, оцінюванню ефективності та стратегічному управлінню бізнес-процесами підприємств. Так, у дослідженнях М.С. Мудрої, Ю.В. Кричевської, С.В. Зайчука, М.А. Дружиніна та О.М. Хоменко [11], а також О.В. Ольшанської та П.В. Пузирьової [19] розглянуто підходи до формування цифрових індикаторів оцінювання інноваційного розвитку підприємств, визначення інноваційного потенціалу інтегрованих бізнес-структур та розробки теоретико-методичного базису оцінювання ефективності бізнес-процесів. Науковці акцентують увагу на необхідності інтеграції аналітичних систем, KPI-моніторингу та цифрових показників у систему стратегічного управління підприємствами. Проте, попри значний науковий доробок учених, недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, яка б поєднувала цифрову трансформацію, інноваційне управління, аналітичне забезпечення, AI-технології, механізми цифрової резильєнтності та ESG-орієнтовані підходи в єдину систему стратегічного управління підприємством, що і обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

**Невирішені частини дослідження.** Попри значний рівень наукових напрацювань у сфері цифрової трансформації та інноваційного розвитку підприємств, низка теоретичних і прикладних аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, яка б комплексно поєднувала цифрові технології, аналітичні системи, механізми адаптивного управління, інструменти штучного інтелекту та ESG-орієнтовані підходи. Недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів з урахуванням рівня інноваційної активності, цифрової зрілості підприємства, резильєнтності та стратегічної адаптивності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Окремої уваги потребують питання формування цифрової архітектури управління підприємствами, а також розроблення механізмів забезпечення кіберстійкості та цифрової безпеки бізнес-процесів. Недостатньо дослідженими залишаються й аспекти інтеграції ESG-принципів у систему інноваційного розвитку підприємств у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. Крім того, потребують подальшого розвитку науково-методичні підходи до формування адаптивних бізнес-моделей, здатних забезпечити швидке реагування підприємств на кризові явища, технологічні зміни та трансформацію глобального конкурентного середовища, що обумовлює необхідність розробки інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, яка дозволить забезпечити системну цифрову модернізацію управління, підвищення ефективності функціонування та формування довгострокових конкурентних переваг підприємств.

**Метою дослідження** є формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації шляхом поєднання цифрових технологій, адаптивного управління, інноваційних інструментів та аналітичних механізмів для забезпечення підвищення ефективності, резильєнтності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному цифровому середовищі.

**Результати та обговорення.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією економічних процесів і необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін. У таких умовах традиційні підходи до організації бізнес-процесів втрачають ефективність, що зумовлює потребу у формуванні інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств. Цифрова трансформація змінює не лише технічну основу функціонування підприємств, а й логіку управління, механізми

взаємодії з клієнтами, систему прийняття рішень та організаційну архітектуру бізнесу. Водночас інноваційний розвиток бізнес-процесів стає ключовим чинником формування стратегічної стійкості підприємств [1–3].

У сучасній економіці інноваційний розвиток бізнес-процесів передбачає: автоматизацію управлінських операцій; використання штучного інтелекту; цифровізацію ланцюгів постачання; формування адаптивних систем управління; впровадження хмарних платформ; інтеграцію ESG-принципів у бізнес-моделі підприємств. Концептуальні засади інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів передбачають поєднання таких складових: цифрової трансформації; інноваційного управління; процесного підходу; стратегічної адаптивності; аналітичного забезпечення; системи цифрової безпеки; ESG-орієнтованого розвитку [4–6]. Узагальнення основних елементів інтегрованої моделі подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Ключові компоненти інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств**

Компонент	Характеристика	Очікуваний ефект
Цифрова інфраструктура	ERP, CRM, AI, Big Data, IoT	Автоматизація процесів
Інноваційне управління	Гнучка методологія управління, гнучка система управління проектами	Гнучкість управління
Аналітична система	ВІ-аналітика, прогнозна аналітика	Підвищення якості рішень
Управління ризиками	Цифрове управління ризиками	Мінімізація загроз
ESG-інтеграція	Сталі бізнес-практики	Соціально-економічна стійкість
Інтелектуальний капітал	Цифрові компетентності персоналу	Інноваційна активність
Кібербезпека	Захист цифрових активів	Стабільність функціонування

Джерело: систематизовано автором на основі [1–6].

В умовах цифрової трансформації бізнес-процеси підприємств поступово переходять від лінійної до інтегрованої цифрової моделі управління. Основу такої моделі становить синхронізація операційних, фінансових, маркетингових та інноваційних процесів у єдиній інформаційній системі. Інтегрована цифрова архітектура бізнес-процесів передбачає: цифрову взаємодію структурних підрозділів; автоматичний обмін даними; використання єдиної аналітичної платформи; управління бізнес-процесами в режимі реального часу; прогнозування ризиків і результатів діяльності [7–9]. Структурну взаємодію елементів моделі наведено на рис. 1.

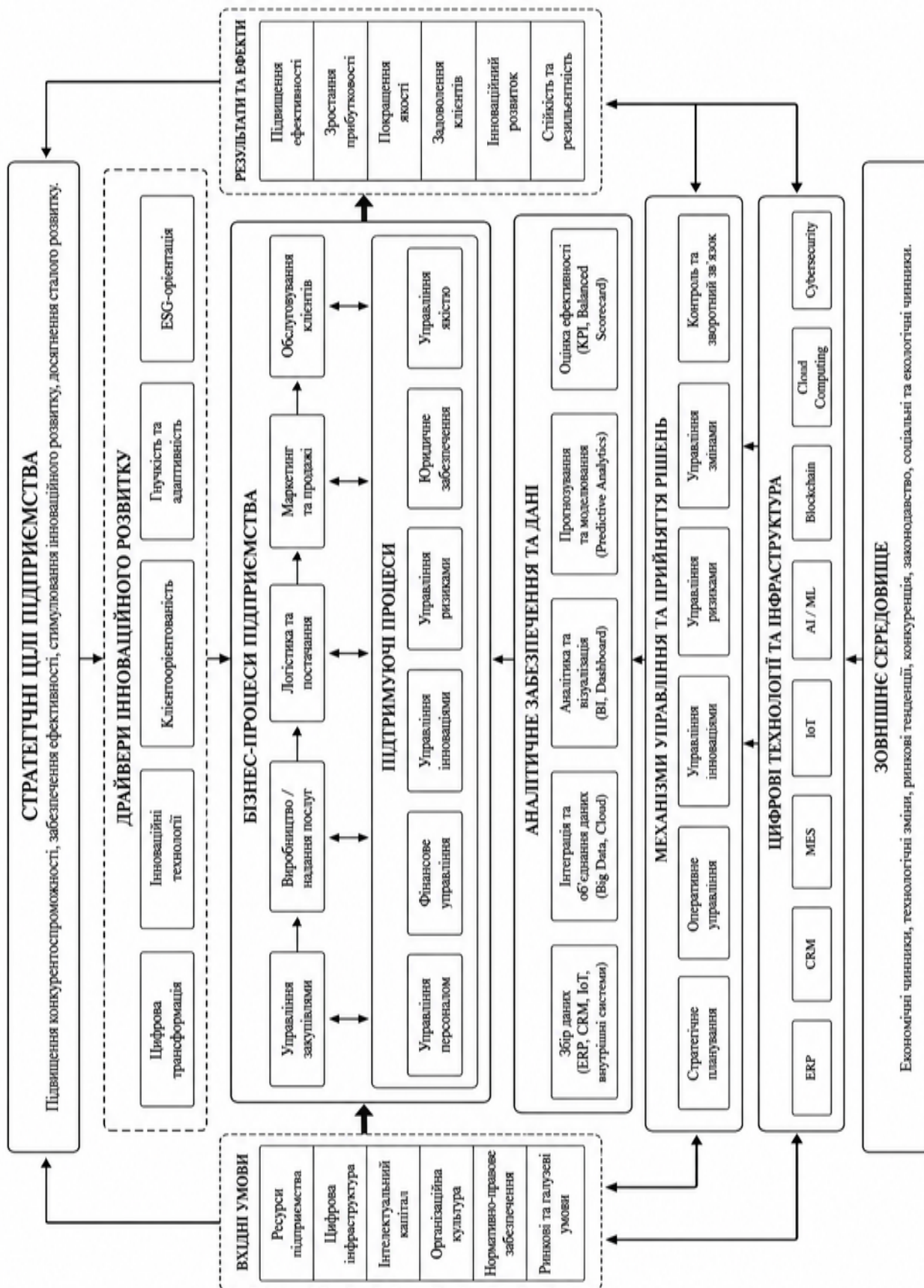
Для оцінювання ефективності інтегрованої моделі запропоновано використовувати інтегральний показник інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємства:

$$IDBP = w_1DT + w_2IP + w_3AP + w_4RR + w_5ESG, \quad (1)$$

де DT – рівень цифрової трансформації; IP – інноваційний потенціал; AP – аналітична ефективність; RR – рівень резиліентності; ESG – рівень сталого розвитку;  $w_1...w_5$  – вагові коефіцієнти.

Інтегральний індекс дає змогу комплексно оцінити рівень цифрової зрілості та інноваційного розвитку підприємства.

Практика діяльності міжнародних корпорацій демонструє, що впровадження цифрових технологій забезпечує: скорочення операційних витрат; оптимізацію виробничих процесів; підвищення швидкості прийняття рішень; автоматизацію документообігу; покращення клієнтського сервісу; зниження транзакційних витрат [10–12]. У табл. 2 наведено вплив цифрових технологій на результативність бізнес-процесів.



Джерело: запропоновано автором.

Рис. 1. Інтегрована модель інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств

Таблиця 2

**Вплив цифрових технологій на ефективність бізнес-процесів підприємства**

Цифрова технологія	Напрямок впливу	Результат
Штучний інтелект	Автоматизація рішень	Скорочення витрат
Масиви даних	Аналіз великих масивів даних	Підвищення точності прогнозів
ERP-системи	Інтеграція процесів	Оптимізація ресурсів
CRM-системи	Управління клієнтами	Зростання продажів
Інтернет речей	Моніторинг операцій	Підвищення продуктивності
Технологія блокчейн	Прозорість операцій	Мінімізація ризиків
Хмарні технології	Гнучкість інфраструктури	Масштабованість бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [7–12].

Одним із ключових елементів інтегрованої моделі є система аналітичного забезпечення, яка формує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Така система аналітичного забезпечення включає: ВІ-платформи; цифрові інформаційно-аналітичні панелі; прогнозну аналітику; ШІ-аналітику; цифровий моніторинг КРІ; систему стратегічного прогнозування [13–16].

Для оцінювання рівня ефективності бізнес-процесів може використовуватись функція результативності:

$$BPeff = Pout \times Rin \times IA, \quad (2)$$

де  $BPeff$  – ефективність бізнес-процесів;  $Pout$  – результативність процесів;  $Rin$  – використані ресурси;  $IA$  – рівень інноваційної активності.

В умовах нестабільного економічного середовища важливого значення набуває формування резиліентної системи управління бізнес-процесами підприємств. Так, резиліентність підприємства передбачає: здатність адаптуватися до кризових явищ; швидке відновлення після дестабілізації; гнучке управління ризиками; диверсифікацію цифрової інфраструктури; формування сценарного управління [17–19].

Для оцінювання стратегічної стійкості підприємства пропонується використовувати показник цифрової резильєнтності:

$$DR = \alpha CF + \beta OR + \gamma CR + \delta IR, \quad (3)$$

де  $CF$  – фінансова стійкість;  $OR$  – операційна стійкість;  $CR$  – кіберстійкість;  $IR$  – інноваційна адаптивність;  $\alpha, \beta, \gamma, \delta$  – коефіцієнти вагомості.

Результати дослідження дозволяють визначити ключові стратегічні напрями інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації: цифровізація управлінських процесів; впровадження AI-технологій; інтеграція ESG-принципів; розвиток цифрових компетентностей персоналу; формування адаптивних бізнес-моделей; автоматизація аналітичних систем; цифрове управління ризиками; інтеграція smart-технологій у виробничі процеси [20–23]. Динаміку впливу цифровізації на ефективність бізнес-процесів можна навести в табл. 3.

Таблиця 3

**Очікувані результати впровадження інтегрованої моделі**

Показник	До цифровізації	Після впровадження моделі
Швидкість прийняття рішень	Низька	Висока
Рівень автоматизації	25–35%	75–90%
Операційні витрати	Високі	Знижені
Точність прогнозування	Середня	Висока
Гнучкість бізнес-процесів	Низька	Висока
Рівень цифрової безпеки	Середній	Високий
Інноваційна активність	Фрагментарна	Системна

Таким чином, у процесі дослідження сформовано інтегровану модель інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, яка базується на поєднанні цифрових технологій, адаптивного управління, аналітичного забезпечення та інноваційних інструментів. Запропонована модель дозволяє забезпечити комплексну цифрову трансформацію бізнес-процесів, підвищити ефективність управління, зміцнити резильєнтність підприємств та сформувати передумови для довгострокового конкурентоспроможного розвитку. Отримані результати підтверджують досягнення поставленої мети та доводять, що інтеграція цифрових технологій у систему управління бізнес-процесами є стратегічним чинником забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах сучасної цифрової економіки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування інтегрованої моделі інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації. Проведене дослідження дозволило сформувати комплексне бачення трансформації бізнес-процесів як стратегічної основи забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та резильєнтності підприємств у цифровій економіці. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку підприємств характеризується переходом від традиційних моделей управління до інтегрованих цифрово-орієнтованих систем, у межах яких ключового значення набувають технології штучного інтелекту, ERP- та CRM-системи, цифрові платформи та інтелектуальні механізми підтримки управлінських рішень. Встановлено, що цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню швидкості обробки інформації, оптимізації ресурсного забезпечення, автоматизації управлінських процедур та зниженню операційних ризиків. У результаті дослідження сформовано інтегровану модель інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств, яка базується на поєднанні цифрової інфраструктури, інноваційного управління, аналітичного забезпечення, системи управління ризиками, ESG-орієнтованого підходу та механізмів розвитку інтелектуального капіталу. Запропонована модель дозволяє забезпечити синхронізацію стратегічних, операційних, фінансових та інформаційних процесів підприємства в єдиному цифровому середовищі. Доведено, що використання інтегрального підходу до оцінювання інноваційного розвитку бізнес-процесів забезпечує можливість комплексного моніторингу рівня цифрової зрілості підприємства, ефективності управлінських рішень, інноваційної активності та стратегічної стійкості. Запропоновані аналітичні інструменти та показники можуть бути використані підприємствами для формування адаптивних стратегій розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямувати на розроблення адаптивних цифрових платформ управління бізнес-процесами, удосконалення AI-інструментів прогнозування та аналітики, формування цифрових twin-моделей підприємств, а також інтеграцію ESG-принципів і технологій Industry 5.0 у систему стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. Окремого наукового опрацювання потребують питання оцінювання цифрової резильєнтності підприємств, управління кіберризиками та формування інтелектуальних екосистем бізнес-аналітики в умовах глобальної цифрової трансформації.

#### References

#### Література

1. Bondar, O. V. (2025). Innovatsiina model rozvytku pidpriemstva-subiekta mizhnarodnoho biznesu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [An innovative model for the development of an enterprise as a player in international business in the context of digital transformation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, 6(2), 50–56. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11146> [in Ukrainian].

1. Бондар О. В. Інноваційна модель розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2025. № 6(2). С. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-6-11146>.

2. Hryenko, P. L. (2020). Tsyfrova transformatsiia biznesu v umovakh rozvytku innovatsiinykh protsesiv v Ukraini [Digital transformation of business in the context of the development of innovative processes in Ukraine]. *Biznes Inform*, (3), 53–58 [in Ukrainian].
3. Hryenko, T. V., & Hilorme, T. V. (2024). Rozvytok innovatsiinykh biznes-struktur u tsyfrovomu suspilstvi [The development of innovative business structures in a digital society]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, (10), 47–50. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.10> [in Ukrainian].
4. Hrinko, A. P., & Hryenko, P. L. (2019). Innovatsiinyi rozvytok biznesu yak osnovy tsyfrovoy ekonomiky [Innovative business development as the foundation of the digital economy]. *Modern economics*, (17), 61–67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-11) [in Ukrainian].
5. Hrinko, A., Hryenko, P., & Pankratova, O. (2022). Tsyfrovyy menedzhment yak osnova innovatsiynoho rozvytku biznesu [Digital management as the foundation of innovative business development]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, (2), 68–79 [in Ukrainian].
6. Dyba, M. I., & Herneho, Yu. O. (2021). Venchurnyi biznes v Ukraini ta tsyfrovi innovatsiini khaby yak instytut yoho rozvytku [Venture business in Ukraine and digital innovation hubs as an institution for its development]. *Ekonomika Ukrainy*, 6, 36–49. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.036> [in Ukrainian].
7. Kyrylenko, S. V. (2024). Innovatsiinyi rozvytok biznes-struktur v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Innovative development of business structures in the digital economy]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, (5), 43–51. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.4> [in Ukrainian].
8. Kraus, N. M., Kraus, K. M., & Marchenko, O. V. (2020). Innovatsiine pidpriemnytstvo i tsyfrovyy biznes: naukovoekonomichna ficha rozvytku ta zminy v upravlinni [Innovative entrepreneurship and digital business: scientific and economic features of development and changes in management]. *Efektivna ekonomika*, (4). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_10) [in Ukrainian].
9. Lazarenko, M. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia yak imperativ innovatsiynoho rozvytku biznesprotsesiv v Ukraini [Digital transformation as an imperative for the innovative development of business processes in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, (200), 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69> [in Ukrainian].
10. Levaieva, L. Yu., Krasnozhon, A. S., & Zakhari, I. S. (2022). Innovatsiine zabezpechennia stratehii rozvytku ahrarnykh pidpriemstv na zasadakh tsyfrovizatsii ta reinzhynirynhu biznesprotsesiv [Innovative support for the development strategies of agricultural enterprises based on digitalisation and business process re-engineering]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (55), 12–17 [in Ukrainian].
11. Mudra, M. S., Krychevska, Yu. V., Zaichuk, S. V., Druzhynin, M. A., & Khomenko, O. M. (2023). Formuvannia tsyfrovyykh indyktoriv ta biznesprotsedur otsinky innovatsiynoho rozvytku budivelnoho pidpriemstva [Development of digital indicators and business procedures for assessing the innovative development of a construction enterprise]. *Novi tekhnologii v budivnytstvi*, (43), 102–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2664-0406.2023.43.13> [in Ukrainian].
12. Palamarchuk, O. M., & Klimenko, I. M. (2021). Innovatsiine pidpriemnytstvo i tsyfrovyy biznes: rozvytok ta zminy v upravlinni [Innovative entrepreneurship and digital business: development and
2. Гринько П. Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 53–58.
3. Гринько Т. В., Гільорме Т. В. Розвиток інноваційних бізнес-структур у цифровому суспільстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 10. С. 47–50. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.10.10>.
4. Грінко А. П., Гринько П. Л. Інноваційний розвиток бізнесу як основи цифрової економіки. *Modern economics*. 2019. № 17. С. 61–67. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-11).
5. Грінко А., Гринько П., Панкратова О. Цифровий менеджмент як основа інноваційного розвитку бізнесу. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. Вип. 2. С. 68–79.
6. Диба М. І., Гернего Ю. О. Венчурний бізнес в Україні та цифрові інноваційні хаби як інститут його розвитку. *Економіка України*. 2021. № 6. С. 36–49. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.06.036>.
7. Кириленко С. В. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифрової економіки. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5. С. 43–51. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.4>.
8. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_10).
9. Лазаренко М. О. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнеспроцесів в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.64-69>.
10. Леваєва Л. Ю., Красножон А. С., Захарін І. С. Інноваційне забезпечення стратегій розвитку аграрних підприємств на засадах цифровізації та реінжинірингу бізнес-процесів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 55. С. 12–17.
11. Мудра М. С., Кричевська Ю. В., Зайчук С. В., Дружинін М. А., Хоменко О. М. Формування цифрових індикаторів та бізнес-процедур оцінки інноваційного розвитку будівельного підприємства. *Нові технології в будівництві*. 2023. № 43. С. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2664-0406.2023.43.13>.
12. Паламарчук О. М., Кліменко І. М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: розвиток та зміни в управлінні.

- changes in management]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, (49), 21–30 [in Ukrainian].
13. Puzyrova, P. V., & Synytsia, S. V. (2024). Didzhytalizatsiia yak vektor innovatsiinoho rozvytku biznes-protsesiv IT-sfery [Digitalisation as a vector for the innovative development of business processes in the IT sector]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, Kyiv, 4 October 2024 (pp. 57–58). Kyiv: KNUITD [in Ukrainian].
14. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V., & Ivashchenko, O. A. (2023). Innovatsii yak draiver tsyfrovoyi transformatsii svitovoi ekonomiky v umovakh tekhnoglobalizmu: vplyv novykh biznes-modelei na rozvytok mizhnarodnoi torhivli tovaramy i posluhamy [Innovation as a driver of the digital transformation of the global economy in the context of technoglobalism: the impact of new business models on the development of international trade in goods and services]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (12), 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5> [in Ukrainian].
15. Synihovets, O. M. (2019). Rozvytok innovatsiinykh biznes-modelei v umovakh realizatsii tsyfrovyykh stratehii pidpriemstv [Development of innovative business models in the context of the implementation of enterprises' digital strategies]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 66 (special issue, supplement 2), 52–54 [in Ukrainian].
16. Tepluk, M. A. (2021). Trendy innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva maloho biznesu v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Trends in the innovative development of small business entrepreneurship in the context of the digital economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (3), 35–39 [in Ukrainian].
17. Shatilova, O. V., & Shyshuk, N. O. (2020). Tsyfrovi instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii [Digital tools for the innovative development of business organisations]. *Problemy ekonomiky*, (4), 249–255 [in Ukrainian].
18. Irnazarov, D., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical concept of artificial intelligence, its impact on the modernisation of business processes and strategic development of enterprises. *Management*, 1 (39), 78–89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.7>.
19. Olshanska, O. V., & Puzyrova, P. V. (2022). The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. *Journal of Strategic Economic Research*, 1 (6), 56–66. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.6>.
20. Puzyrova, P. (2020). Using benchmarking to facilitate effective business development management. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Economic Sciences Series*, 1 (143), 69–78. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.7>.
21. Puzyrova, P., Svyrydov, A., Samoilenko, R., & Balov, H. (2024). Strategic directions for the development and effective operation of integrated international business structures in the post-war period. *Market Relations Development in Ukraine*, 9(280), 70–
- Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 49. С. 21–30.
13. Пузырьова П. В., Синиця С. В. Діджиталізація як вектор інноваційного розвитку бізнес-процесів ІТ-сфери. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 4 жовтня 2024 року. Київ: КНУІТД, 2024. С. 57–58.
14. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шлапак А. В., Іващенко О. А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму: вплив нових бізнес-моделей на розвиток міжнародної торгівлі товарами і послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5>.
15. Синіговець О. М. Розвиток інноваційних бізнес-моделей в умовах реалізації цифрових стратегій підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66 (спецвип. дод. 2). С. 52–54.
16. Теплюк М. А. Тренди інноваційного розвитку підприємництва малого бізнесу в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 35–39.
17. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 249–255.
18. Irnazarov D., Puzyrova P. Theoretical concept of artificial intelligence, its impact on the modernisation of business processes and strategic development of enterprises. *Менеджмент*. 2024. Вип. 1 (39). С. 78–89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.7>.
19. Olshanska O. V., Puzyrova P. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 1 (6). С. 56–66. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.6>.
20. Puzyrova P. Using benchmarking to facilitate effective business development management. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1 (143). С. 69–78. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.1.7>.
21. Puzyrova P., Svyrydov A., Samoilenko R., Balov H. Strategic directions for the development and effective operation of integrated international business structures in the post-war period. *Market Relations Development in Ukraine*

77.

22. Synytsia, S., & Puzyrova, P. (2024). Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of digitalisation. *Management*, 1 (39), 90–100. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.8>.

23. Tkachenko, V., Tkachenko, I., Puzyrova, P., & Klochko, A. (2019). Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development. *Virtual Economics*, 2(4), 71–85. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(4)).

*Relations Development in Ukraine*. 2024. No. 9 (280). P. 70–77.

22. Synytsia S., Puzyrova P. Theoretical approaches to the formation of business processes in the sphere of information technology in the context of digitalisation. *Management*. 2024. Вип. 1 (39). С. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.1.8>.

23. Tkachenko V., Tkachenko I., Puzyrova P., Klochko A. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development. *Virtual Economics*. 2019. No. 2 (4). P. 71–85. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(4)).

Отримано 21.04.2026 Рецензовано 07.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.486.1:327

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.2

## МІЖНАРОДНИЙ ІМІДЖ УКРАЇНИ ЯК ВЕКТОР ПІСЛЯКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

**ЧЕРНИХІВСЬКА АННА ВОЛОДИМИРІВНА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
<https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>  
[chernykhivska.av@knutd.edu.ua](mailto:chernykhivska.av@knutd.edu.ua)

**Анотація.** У статті досліджено вплив міжнародного іміджу України як стратегічного вектора на післякризове відновлення туристичної галузі в умовах глобальної конкуренції та сучасних безпекових викликів. Обґрунтовано, що міжнародний імідж держави є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на туристичну привабливість країни, рівень довіри іноземних туристів, інвестиційну активність та конкурентоспроможність на світовому туристичному ринку. Визначено сутність туристичного іміджу, що формується під впливом міжнародних комунікацій, медіапростору, цифрових платформ, безпекової ситуації та культурної дипломатії. Проаналізовано основні стратегічні напрями формування позитивного міжнародного іміджу України, серед яких: розвиток цифрового маркетингу, впровадження інноваційних технологій, просування національного туристичного бренду, участь у міжнародних туристичних виставках та інтеграція у глобальні комунікаційні мережі. Особливу увагу приділено МІСЕ-туризму як інструменту ділового брендингу держави та зміцнення її міжнародної репутації. Встановлено, що проведення міжнародних конференцій, виставок, бізнес-форумів і конгресів сприяє формуванню позитивного образу України як сучасної, відкритої та інноваційної європейської держави. Досліджено вплив регіональної диференціації туристичного потенціалу України на формування іміджу окремих територій та визначено перспективні напрями розвитку культурного, меморіального, екологічного й солідарного туризму. Значну увагу приділено процесам європейської інтеграції, транскордонного співробітництва та участі України у міжнародних культурно-туристичних програмах ЄС. Доведено, що ефективна іміджева політика, поєднана з модернізацією туристичної інфраструктури, розвитком сталого туризму та міжнародною кооперацією, здатна забезпечити довгострокове відновлення туристичної галузі України та зміцнення її позицій у світовому туристичному просторі.

**Ключові слова:** міжнародний імідж; туристична галузь; МІСЕ-туризм; туристична дестинація; брендинг; ребрендинг; цифрова промоція, міжнародна комунікаційна політика.

## UKRAINE'S INTERNATIONAL IMAGE AS A FACTOR IN THE POST-CRISIS RECOVERY OF THE TOURISM INDUSTRY

**CHERNYKHIVSKA ANNA**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-9642-8471>  
[chernykhivska.av@knutd.edu.ua](mailto:chernykhivska.av@knutd.edu.ua)

**Abstract.** The article examines the impact of Ukraine's international image as a strategic vector for the post-crisis recovery of the tourism industry amid global competition and contemporary security challenges. It is well established that a state's international image is an important intangible asset that directly influences the country's tourism attractiveness, the level of trust among foreign tourists, investment activity, and competitiveness in the global tourism market. The essence of the tourism image is defined as a complex system of perceptions shaped by international communications, the media environment, digital platforms, the security situation, and cultural diplomacy. The study analyzes the main strategic directions for building a positive international image of Ukraine, including the development of digital marketing, the implementation of innovative technologies, the promotion of the national tourism brand, participation in international tourism exhibitions, and integration into global communication networks. Particular attention is paid to MICE tourism as an instrument of state business branding and strengthening international reputation. It has been established that hosting international conferences, exhibitions, business forums, and congresses contributes to the formation of a positive image of Ukraine as a modern, open, and innovative European state. The influence of regional differentiation of Ukraine's tourism potential on the formation of territorial image has been investigated, and promising areas for the development of cultural, memorial, ecological, and solidarity tourism have been identified. Considerable attention is devoted to the processes of European integration, cross-border cooperation, and Ukraine's participation in EU cultural and tourism programs. It is proven that an effective image policy, combined with the modernization of tourism infrastructure, the development of sustainable tourism, and international cooperation, can ensure the long-term recovery of Ukraine's tourism industry and strengthen its position in the global tourism space.

**Keywords:** international image; tourism industry; MICE tourism; tourist destination; branding; rebranding; digital promotion; international communication policy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції туристична галузь перетворюється на один із ключових секторів світової економіки, що забезпечує економічне зростання, міжнародну мобільність, розвиток регіонів та формування позитивного міжнародного іміджу держави.

Конкурентоспроможність туристичних дестинацій дедалі більше залежить не лише від наявності природно-рекреаційних ресурсів, культурної спадщини чи рівня інфраструктурного забезпечення, а й від сприйняття країни у міжнародному інформаційному просторі. Саме міжнародний імідж держави формує рівень довіри туристів, інвесторів і міжнародних партнерів, визначаючи привабливість країни на глобальному туристичному ринку.

Для України проблема формування позитивного міжнародного іміджу набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни, що суттєво вплинула на функціонування туристичної галузі, міжнародну мобільність та інвестиційну активність. Домінування воєнного контексту у світовому медіапросторі сформувало стійкі безпекові ризики у сприйнятті держави іноземною аудиторією, що негативно позначилося на розвитку в'їзного туризму та міжнародної туристичної співпраці. Водночас глобальна увага до України, підтримка міжнародної спільноти, розвиток культурної дипломатії та зростання інтересу до української ідентичності створюють передумови для формування нового міжнародного образу держави як стійкої, відкритої та європейської.

За таких умов особливого значення набуває дослідження міжнародного іміджу України як стратегічного чинника післякризового відновлення туристичної галузі та підвищення її конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання формування міжнародного туристичного іміджу України активно досліджується у вітчизняній науковій літературі в

контексті післякризового відновлення, регіонального розвитку, сталого туризму та стратегічного управління туристичними дестинаціями.

С. Римар та О. Никига [1] визначають ключові передумови формування туристичного іміджу України, акцентуючи увагу на ролі природно-рекреаційного потенціалу, культурної спадщини та державної інформаційної політики. Автори підкреслюють необхідність створення цілісної системи національного туристичного брендингу як основи міжнародного позиціонування держави.

І. Дидів [2] досліджує формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій, обґрунтовуючи вплив геополітичних процесів і міжнародної конкуренції на розвиток туристичної сфери. Авторка наголошує на необхідності інтеграції інструментів публічної дипломатії і регіонального брендингу у систему державної туристичної політики.

У роботі С. Цвілого, Т. Каптюх та Я. Матвієнко [3] запропоновано модель формування іміджу туристичної території в контексті регіонального управління. Дослідники акцентують увагу на важливості стратегічного планування, кластерного підходу та інноваційних механізмів управління туристичними територіями для підвищення їх конкурентоспроможності.

Н. Паньків [4] аналізує трансформацію туристичного іміджу України в умовах війни, визначаючи безпековий чинник як домінуючий у міжнародному сприйнятті держави.

У дослідженні А. Короля, А. Помази-Пономаренко та О. Ахмедової [5] розглянуто інвестиційно-інноваційний розвиток регіонів як важливу складову вдосконалення системи публічного управління. Автори доводять, що інноваційна модернізація регіональної інфраструктури та залучення інвестицій є необхідними умовами підвищення привабливості територій.

К. Горюнова [6] досліджує стратегічне управління розвитком туристичних регіонів на засадах сталого розвитку, акцентуючи увагу на необхідності поєднання економічних, екологічних та соціокультурних компонентів у процесі формування конкурентоспроможної туристичної дестинації.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що міжнародний імідж держави розглядається як один із ключових чинників розвитку туристичної галузі. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної іміджевої трансформації України в умовах післявоєнного відновлення, інтеграції цифрових технологій, МІСЕ-туризму та європейської туристичної інтеграції у систему стратегічного розвитку національного туризму.

**Метою статті** є дослідження міжнародного іміджу України як стратегічного вектора післякризового відновлення туристичної галузі.

У межах досягнення поставленої мети передбачається визначення ключових детермінант впливу міжнародного іміджу на розвиток туристичної дестинації, аналіз сучасних інструментів туристичного брендингу, цифрової промоції та міжнародної комунікаційної політики, а також окреслення перспективних напрямів інтеграції України у світовий та європейський туристичний простір.

**Матеріали та методи.** Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, структурно-функціонального, логіко-змістовного, компаративного та стратегічного підходів, що забезпечує комплексний аналіз міжнародного іміджу України як фактора розвитку туристичної галузі в умовах післякризового відновлення.

**Результати та обговорення.** Міжнародний імідж країни відіграє важливе значення у стратегічному розвитку туристичної галузі. Це ключовий фактор, який безпосередньо впливає на привабливість держави як туристичної дестинації, обсяги в'їзного туристичного потоку, доходи від туризму, інвестиційну привабливість галузі та загальну конкурентоспроможність країни на світовому ринку туристичних послуг.

Туристичний імідж дестинації (Destination Image, DI) визначається як сукупність уявлень, переконань, вражень, емоцій та очікувань, які формуються у свідомості мандрівників щодо певної країни чи регіону.

У процесі вибору країни для подорожі потенційні туристи орієнтуються не лише на окремі туристичні атракції, зокрема історико-культурні пам'ятки, природні ландшафти, гастрономічні особливості чи подієвий туризм, а й на сформоване уявлення про країну загалом.

Такий образ формується під впливом інформаційної політики, міжнародних комунікацій, медіапростору, соціально-політичної стабільності, рівня безпеки та репутаційного капіталу країни.

Позитивний міжнародний імідж сприяє зниженню рівня сприйнятого ризику подорожі, підвищує рівень довіри до туристичної території, формує емоційну привабливість та стимулює туристичний попит.

Проте негативний імідж може бути суттєвим стримувальним чинником розвитку туризму, створюючи психологічні та інформаційні бар'єри для мандрівників навіть за наявності значного туристично-рекреаційного потенціалу країни.

Таким чином, імідж держави стає важливим інструментом забезпечення конкурентних переваг у глобальному туристичному середовищі.

Згідно з рекомендаціями Організації ООН з туризму (UN Tourism), заходи з просування туризму повинні бути спрямовані на створення якісного іміджу країни, заснованого на її привабливих символічних характеристиках [7].

Процес вибору туристичної дестинації є складним і багатоступеневим. Потенційний споживач спочатку формує образ країни на основі доступної інформації із ЗМІ, соціальних мереж, рекомендацій друзів, реклами. Цей образ включає когнітивні елементи: знання про природу, історію, інфраструктуру, а також афективні елементи — емоції, які викликає країна.

У туристичній галузі імідж діє як стратегічний нематеріальний актив, що впливає на індивідуальних туристів та організований туризм, зокрема на туроператорів, корпоративні поїздки, MICE-туризм (табл. 1).

Таблиця 1

**Міжнародний імідж країни в системі стратегічного планування розвитку туризму**

Стратегічний аспект міжнародного іміджу країни	Характеристика впливу на розвиток туризму
Зростання туристичних потоків і доходів	Позитивний імідж держави сприяє збільшенню кількості іноземних туристів, зростанню валютних надходжень та активізації суміжних галузей економіки: готельно-ресторанного бізнесу, транспорту, торгівлі та сфери послуг.
Підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації	Стійкий міжнародний імідж формує унікальне позиціонування країни на глобальному туристичному ринку та забезпечує конкурентні переваги у розвитку окремих видів туризму.
Залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру	Позитивна репутація країни підвищує інвестиційну привабливість туристичного сектору, стимулює розвиток логістичної системи, об'єктів сфери гостинності та креативних індустрій.
Розвиток сталого туризму	Сучасний імідж держави, орієнтований на екологічність і соціальну відповідальність, сприяє розвитку екотуризму, сільського, культурного та eco-friendly туризму.
Соціально-економічний розвиток регіонів	Туризм та сфера гостинності забезпечує створення робочих місць, підтримує місцеве підприємництво та сприяє економічному розвитку регіонів та територіальних громад.

Джерело: складено автором.

Ефективне управління міжнародним іміджем держави передбачає реалізацію комплексної системи стратегічних комунікацій, зокрема:

- формування цілісної комунікаційної платформи національного туристичного бренду;
- впровадження системних маркетингових і промоційних кампаній, включаючи міжнародну рекламу, участь у туристичних виставках, digital-просування та співпрацю з медіа й лідерами громадської думки;
- здійснення постійного моніторингу міжнародного сприйняття країни та оцінювання репутаційних ризиків;
- оперативне реагування на кризові ситуації шляхом застосування інструментів антикризового комунікаційного менеджменту;
- забезпечення узгодженості державної, туристичної та інформаційної політики у процесі формування позитивного образу країни на міжнародному рівні.

Успішні приклади країн світу показують, що системна робота над іміджем дає значні результати. Країни, які активно просувають свій туристичний імідж, зокрема Іспанія, Франція, Італія, Туреччина та інші, демонструють стабільне зростання туристичних надходжень.

Для України, яка має багату природну різноманітність Карпати, Чорне море, Дніпро, унікальну історико-культурну спадщину, об'єкти ЮНЕСКО, народні традиції, гастрономію та відому гостинність населення, створення стійкого позитивного іміджу є стратегічно важливим завданням для післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку туризму.

У сучасних умовах глобальної міжнародної конкуренції у сфері туризму особливого значення набуває формування позитивного міжнародного іміджу держави як фактор підвищення її туристичної та інвестиційної привабливості.

Одним із найбільш ефективних інструментів формування ділового іміджу країни є МІСЕ-туризм, який поєднує організацію міжнародних ділових заходів, конференцій, виставок, корпоративних подорожей та інсентив-програм.

Саме через проведення масштабних міжнародних подій країна отримує можливість демонструвати рівень розвитку інфраструктури, інноваційний потенціал, безпекове середовище та якість сервісу, формуючи позитивне сприйняття серед іноземної аудиторії, бізнес-партнерів та інвесторів.

МІСЕ-туризм (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) є одним із найбільш динамічних, високоприбуткових і стратегічно важливих сегментів сучасної туристичної індустрії. Його розвиток характеризується високим рівнем доданої вартості, значними обсягами витрат ділових туристів і потужним мультиплікативним ефектом для національної економіки.

На відміну від традиційних видів туризму, МІСЕ-сектор забезпечує цілорічну ділову активність, стимулює розвиток готельно-ресторанної інфраструктури, транспортної системи, цифрових технологій, виставкових центрів і сфери професійних послуг.

Крім економічного ефекту, МІСЕ-туризм сприяє посиленню міжнародного авторитету держави, інтеграції у глобальний бізнес-простір та формуванню конкурентоспроможного бренду туристичних територій.

До структури МІСЕ-туризму входять чотири взаємопов'язані компоненти, кожен із яких виконує окрему функцію у системі ділового туризму та міжнародних комунікацій:

- Meetings (ділові зустрічі) – охоплюють корпоративні наради, бізнес-зустрічі, стратегічні сесії, семінари, тренінги та заходи з командоутворення. Даний сегмент є найбільш поширеним у структурі МІСЕ-туризму та забезпечує ефективну координацію управлінських процесів, професійну комунікацію й підвищення продуктивності діяльності організацій;
- Incentives (інсентив-тури або мотиваційні подорожі) – спеціалізовані туристичні програми, спрямовані на стимулювання персоналу, партнерів або клієнтів шляхом

винагородних поїздок. Інсентив-туризм поєднує рекреаційні, освітні та командоутворювальні елементи, сприяючи підвищенню мотивації, корпоративної лояльності та зміцненню ділових відносин;

- Conferences / Conventions (конференції та конгреси) – масштабні наукові, професійні та галузеві заходи, метою яких є обмін знаннями, презентація результатів досліджень, проведення фахових дискусій і розвиток міжнародного співробітництва. Конференційний сегмент характеризується високим рівнем міжнародної мобільності учасників та значним впливом на розвиток ділової інфраструктури території;

- Exhibitions / Trade Shows (виставки та ярмарки) – спеціалізовані платформи для презентації товарів, послуг, інноваційних технологій і брендів. Виставкова діяльність виконує важливу маркетингову та комунікаційну функцію, сприяючи укладанню міжнародних контрактів, розширенню ринків збуту, залученню інвестицій і підвищенню конкурентоспроможності підприємств та туристичних дестинацій.

Структура MICE-туризму представлена у таблиці 2.

Таблиця 2

### Основні компоненти MICE-туризму

Компонент	Визначення	Основні характеристики	Цілі
Meetings (зустрічі)	Корпоративні зустрічі, семінари, робочі наради, team-building	Наймасовіший сегмент, організується для невеликих і середніх груп, що включає короткотривалі заходи	Вирішення поточних бізнес-завдань, координація діяльності, внутрішня комунікація
Incentives (інсентив-тури)	Мотиваційні подорожі для працівників або партнерів	Поєднання відпочинку з навчанням і розвагами, індивідуальні або групові програми, високий рівень сервісу	Підвищення мотивації, лояльності, зміцнення корпоративної культури
Conferences / Conventions (конференції, конгреси)	Масштабні заходи для обміну знаннями та досвідом	Значна кількість учасників, міжнародний або національний масштаб, формалізована програма (доповіді, панелі, дискусії)	Поширення знань, розвиток професійних зв'язків, наукова та ділова комунікація
Exhibitions / Trade Shows (виставки)	Демонстрація товарів, послуг і технологій	Виставкові площі, участь компаній-експонентів, відкритість для широкої аудиторії	Просування брендів, укладання контрактів, пошук партнерів і клієнтів

Джерело: складено автором.

Ці чотири елементи майже завжди перетинаються в одному заході, створюючи комплексний туристичний продукт.

MICE-туризм має ряд факторів, які роблять його потужним інструментом впливу на міжнародний імідж країни:

- висока платоспроможність учасників – бізнес- туристи витрачають значно більше коштів на проживання, харчування, транспорт і додаткові послуги, ніж звичайні подорожуючі;

- довший термін перебування – учасники завжди залишаються на кілька днів після основного заходу для ознайомлення з країною (pre- та post-tours);

- завчасне планування – масштабні міжнародні заходи вибираються за 1–3 роки, що дозволяє країні-господарці довгостроково планувати розвиток інфраструктури;

- високий мультиплікативний ефект – один великий конгрес може принести економічний ефект у десятки мільйонів євро завдяки витратам учасників, супроводжуваних осіб, спонсорів та організацій;

- вплив на імідж – учасники MICE є впливовими фахівцями (топ-менеджери, експерти, журналісти, політики, дипломати), які формують думку про країну в своїх професійних колах і соціальних мережах.

MICE-туризм сприяє просуванню країни як сучасної дестинації з розвиненою інфраструктурою (сучасні конференц-центри, бізнес-готелі, аеропорти, транспорт), високим

рівнем сервісу, безпекою та культурною привабливістю, а також є потужним інструментом національного брендингу (nation branding і destination branding).

Країни, які активно розвивають МІСЕ, зокрема Сінгапур, Німеччина, США, Франція, Іспанія, Південна Корея, використовують цей сегмент для зміцнення загального туристичного іміджу.

Для країни МІСЕ стає стратегічним напрямом, оскільки сприяє диверсифікації туристичного продукту, зменшує сезонність, адже ділові заходи проводяться протягом усього року, та підвищує загальну конкурентоспроможність туристичного ринку.

У стратегічному плані розвитку туризму МІСЕ інтегрується з іншими видами: культурним, екологічним, гастрономічним туризмом, що перетворює разовий візит на потенційно повторний або рекомендаційний.

Україна має значний потенціал для розвитку МІСЕ-туризму завдяки вигідному географічному положенню, наявності великих міст з розвинутою інфраструктурою: Київ, Львів, Одеса, Харків, Дніпро, багатій історико-культурній спадщині, сучасним конференц-майданчикам і відомій українській гостинності.

Київ як столиця має всі передумови стати регіональним МІСЕ-хабом Східної Європи: міжнародний аеропорт, великий вибір бізнес-готелів, конференц-центри, історичний центр для додаткових програм. Кількість іноземців у місті стабільна, переважно журналісти, волонтери, бізнес- та культурні візити.

Західна Україна (Карпати, Львів, Івано-Франківськ) – має найсильніший позитивний туристичний імідж. Регіон асоціюється з безпекою (відносно), зеленою природою, автентичною культурою, фестивалями та гостинністю.

Львів приваблює своєю європейською атмосферою і культурними можливостями.

Одеса та Південь – потенціал рекреаційного туризму наразі обмежений через безпекові ризики, проте в Одесі відновлюються фестивалі та різноманітні заходи.

Схід і Північ – найслабший туристичний імідж через близькість до лінії фронту. Війна стала домінуючим фактором іміджу, що підвищило глобальну видимість України та створило стійкий бар'єр для масового туризму.

Багато іноземців висловлюють бажання відвідати Україну після закінчення війни, щоб побачити її на власні очі та підтримати її відновлення. Деякі сміливі мандрівники приїжджають вже зараз, так званий war tourism або solidarity tourism, але їх кількість незначна.

Кожен регіон має власний набір конкурентних переваг від природно-рекреаційного потенціалу до культурної спадщини, гастрономії та традицій гостинності, які впливають на формування бренду території, спеціалізацію туристичних продуктів і поведінку споживачів.

Водночас регіональна диференціація зумовлює необхідність адаптації маркетингових стратегій, інструментів просування та управлінських підходів до специфіки територій з урахуванням їх ресурсної бази, інфраструктурного розвитку та цільових аудиторій.

Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) разом з Brand Ukraine проводить роботу зі створення нового туристичного бренду [8]. Підписано меморандуми про співпрацю, розробляються спільні стратегії просування. Запущено ініціативи з промоції України на міжнародних виставках, а також створено Tourism Alliance спільно з європейськими партнерами.

Сучасний міжнародний імідж України є перехідним від образу «країни війни» до образу «стійкої, автентичної та привабливої європейської дестинації». Позитивні елементи, такі як гостинність, культура, природа, стійкість, вже формують основу для майбутнього зростання, але домінування негативного безпекового фактора суттєво обмежує в'їзний туризм.

Міжнародний імідж України здійснює прямий і опосередкований вплив на розвиток туристичної галузі. У 2025–2026 роках цей вплив залишається переважно негативним через домінування воєнного контексту в сприйнятті країни іноземною аудиторією. Водночас внутрішній туризм демонструє стійке відновлення і зростання, що свідчить про адаптацію галузі до нових реалій та наявність потужного внутрішнього потенціалу. Однак без системного ребрендингу та покращення інфраструктури негативний імідж продовжуватиме стримувати швидке відновлення [9].

Вдосконалення міжнародного іміджу України є ключовим стратегічним завданням для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в післявоєнний період.

Перехід від образу «країни війни» до образу «сучасної, безпечної, автентичної та гостинної європейської туристичної дестинації» вимагає комплексного підходу.

Важливим напрямом розвитку туристичної галузі в сучасних умовах є меморіальний туризм, який передбачає відвідування місць історичної та воєнної пам'яті. Такий тип туризму сприяє формуванню національної та міжнародної свідомості, зміцненню культурної ідентичності та репутації держави як відповідальної за збереження історичної спадщини.

Ключовим аспектом є дотримання етичних стандартів, що виключають експлуатацію трагічних подій для комерційної вигоди та перетворення туристичних об'єктів на «музеї війни». Це вимагає балансування між інформаційно-просвітницькою функцією, безпекою відвідувачів і повагою до місцевих спільнот, які постраждали від конфліктів.

Паралельно розвивається солідарний туризм, який підкреслює підтримку місцевих громад і сприяє соціальній та гуманітарній інтеграції. Він дозволяє туристам брати участь у відновленні культурної та соціальної інфраструктури, надавати волонтерську допомогу й сприяти розвитку локальної економіки. У цьому контексті туристичні програми мають формуватися таким чином, щоб зміцнювати почуття відповідальності та емпатії у відвідувачів, одночасно підтримуючи довгострокові цінності сталого розвитку та миротворчої взаємодії між регіонами.

Інтеграція меморіального та солідарного туризму у стратегічну політику дестинації сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу держави та підвищенню її культурного авторитету на глобальному рівні.

Важливим завданням виступає створення єдиної візуальної та вербальної ідентичності національного туристичного бренду, що формуватиме стійке позитивне сприйняття країни у міжнародному середовищі, зокрема [10]:

- розробка єдиної візуальної та вербальної ідентичності: слоган, ключові повідомлення, візуали;
- інтеграція бренду в усі комунікаційні канали, офіційний сайт Ukraine.ua, соціальні мережі, міжнародні виставки;
- моніторинг іміджу за допомогою регулярних досліджень Global Soft Power Index, а також спеціальних опитувань потенційних туристів.

Досвід країн, які проходили постконфліктне відновлення (Хорватія, Грузія, Ізраїль), показує, що успішний ребрендинг базується на поєднанні політичної підтримки, масових інвестицій в інфраструктуру та активної комунікаційної кампанії.

Для України це означає створення Туристичного альянсу з європейськими партнерами для спільного просування.

Наступними стратегічними напрямками мають стати інтеграція цифрових технологій, міжнародна співпраця та інфраструктурний розвиток як інструменти для покращення іміджу.

Глобальна конкуренція між туристичними дестинаціями дедалі більше зміщується у площину інформаційного простору, де вирішального значення набувають швидкість комунікації, цифрова присутність країни, доступність туристичної інформації та здатність держави формувати позитивний емоційний образ у міжнародній аудиторії.

Саме тому сучасна політика просування туристичного бренду повинна базуватися на інтегрованому підході, який охоплює цифрову промоцію, міжнародну кооперацію та створення якісного туристичного середовища.

Цифрова промоція є одним із ключових механізмів формування позитивного образу туристичної території. Використання цифрових платформ, соціальних мереж та інтерактивних технологій дозволяє державам ефективно просувати національний туристичний продукт на міжнародному ринку, забезпечуючи широкий доступ до інформації про туристичні ресурси, культурну спадщину та інфраструктурні можливості країни.

Важливу роль у цьому процесі відіграє національна цифрова платформа [Ukraine.ua](https://ukraine.ua), яка функціонує як централізований інформаційний ресурс для міжнародної аудиторії та забезпечує комплексне представлення туристичного, культурного й інвестиційного потенціалу держави. Платформа інтегрує інформацію про туристичні регіони, культурні події, історичну спадщину, гастрономічний туризм та регіональні особливості України, формуючи єдиний комунікаційний простір для національного бренду.

Суттєве значення має також активне використання інструментів digital-маркетингу, зокрема соціальних мереж, відеоплатформ, блогінгу та influencer marketing.

Співпраця з travel-інфлюенсерами та створення user-generated content сприяють підвищенню довіри, оскільки сучасні туристи дедалі частіше орієнтуються на реальний досвід інших мандрівників. Такі механізми забезпечують формування емоційної привабливості країни, підвищують рівень міжнародної впізнаваності та стимулюють туристичний попит.

Особливої актуальності набуває впровадження інноваційних цифрових технологій, зокрема VR/AR-рішень, інтерактивних карт, віртуальних турів і 360-градусних панорам туристичних об'єктів. Використання таких технологій дає змогу потенційним споживачам дистанційно ознайомитися з туристичними перевагами, оцінити рівень інфраструктури та сформувати позитивне сприйняття країни ще до здійснення подорожі.

Крім маркетингової функції, цифрові інструменти також сприяють зниженню психологічних бар'єрів і сприйнятих ризиків, особливо в умовах глобальних кризових явищ та безпекових викликів.

Важливим елементом цифрової комунікаційної політики є реалізація інформаційних кампаній, спрямованих на забезпечення прозорості та довіри. Поширення актуальної інформації щодо безпекової ситуації, транспортної доступності, медичного страхування, логістичних можливостей та умов перетину кордону формує відчуття безпеки й позитивно впливає на міжнародне сприйняття держави.

Ефективне формування міжнародного туристичного іміджу значною мірою залежить від рівня інтеграції держави у світовий туристичний та діловий простір. Участь у міжнародних туристичних виставках, форумах і професійних мережах дозволяє країнам презентувати власний туристичний потенціал, розширювати партнерські зв'язки та залучати інвестиції у туристичну інфраструктуру.

Важливим напрямом міжнародного позиціонування є участь у провідних світових туристичних виставках, зокрема ITB Berlin 2026 та IMEX Frankfurt. Такі заходи є глобальними платформами для презентації туристичних продуктів, укладання міжнародних контрактів, розвитку професійних комунікацій і формування позитивної репутації країни в міжнародному середовищі.

Особливого значення набуває розвиток MICE-туризму як одного з найбільш високоприбуткових сегментів сучасної туристичної індустрії. Організація міжнародних конференцій, конгресів, бізнес-форумів та виставок сприяє не лише збільшенню туристичних потоків, а й формує імідж держави як сучасної, технологічної та відкритої до міжнародного співробітництва країни.

У цьому контексті важливу роль відіграє співпраця з міжнародними компаніями та бізнес-партнерами, зокрема DINADIS Business Travel, які забезпечують розвиток ділового туризму та інтеграцію України у глобальний ринок MICE-послуг.

Не менш важливим є розширення співробітництва з UN Tourism та іншими міжнародними туристичними організаціями. Участь у міжнародних програмах, дослідницьких ініціативах та проектах сталого туризму сприяє гармонізації туристичної політики відповідно до міжнародних стандартів та забезпечує інтеграцію держави у світову систему туристичних комунікацій.

Перспективним напрямом також є розвиток транскордонного туризму та реалізація спільних туристичних маршрутів із сусідніми державами. Такі проекти стимулюють регіональний розвиток, посилюють культурний обмін та сприяють створенню інтегрованого туристичного простору у межах європейського регіону.

Позитивний міжнародний імідж держави може бути ефективним лише за умов наявності якісної туристичної інфраструктури та сучасного нормативно-правового середовища. Саме інфраструктурне забезпечення визначає рівень комфорту, доступності та безпеки туристичних послуг, формуючи загальний рівень задоволеності туристів.

Одним із пріоритетних напрямів є модернізація транспортної інфраструктури, що охоплює розвиток авіаційного сполучення, залізничних перевезень, автомобільних доріг і логістичних вузлів. Ефективна транспортна система забезпечує мобільність туристичних потоків, інтеграцію регіонів і доступність туристичних дестинацій для міжнародних відвідувачів.

Важливим чинником конкурентоспроможності туристичного сектору є розвиток сучасної готельної бази відповідно до міжнародних стандартів якості. Категоризація закладів розміщення, підвищення рівня сервісу, цифровізація готельних послуг та впровадження інноваційних технологій сприяють формуванню позитивного туристичного досвіду й зміцненню міжнародної репутації країни.

Суттєве значення має також удосконалення нормативно-правового регулювання туристичної діяльності, зокрема спрощення візових процедур, цифровізація прикордонного контролю та створення сприятливих умов для міжнародних туристичних і ділових подорожей. Лібералізація туристичної політики позитивно впливає на туристичну мобільність і розширення міжнародних туристичних потоків.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження принципів сталого розвитку у туристичну сферу. Використання екологічних практик, енергоефективних технологій, інклюзивного дизайну та концепцій безбар'єрності сприяє формуванню іміджу соціально відповідальної та екологічно орієнтованої держави. Розвиток сталого туризму забезпечує не лише економічні вигоди, а й довгострокове збереження природних ресурсів, культурної спадщини та локальної ідентичності регіонів.

Україна може позиціонувати себе як лідера зеленого туризму в Східній Європі, поєднуючи природоохоронні практики з підтримкою місцевих громад.

Таким чином, стратегічні напрями вдосконалення міжнародного іміджу України охоплюють формування єдиного бренду з новими нарративними елементами (рис. 1).

Європейська інтеграція України поступово трансформується через культуру, туризм і гуманітарну взаємодію. Після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, а особливо в умовах повномасштабної війни після 2022 р., Україна почала активніше використовувати туристичний та культурний потенціал як інструмент міжнародної комунікації та презентації національної ідентичності, історичної спадщини, локальних традицій, сучасної креативної культури. Через фестивалі, культурні маршрути, міжнародні виставки та міжрегіональні проекти формується власний гуманітарний бренд, який дедалі активніше інтегрується у європейський простір.

У політиці Європейського Союзу туристична галузь трактується як складова міжкультурного діалогу та суспільної інтеграції. Одним із найбільш перспективних напрямів є інтеграція українських регіонів у транскордонні туристичні системи Центральної та Східної Європи. Насамперед це стосується Карпатського простору, який об'єднує Україну з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією.



Джерело: розроблено автором.

Рис. 1. Стратегічні напрями вдосконалення міжнародного іміджу України в туристичній галузі

У межах спільних екологічних та туристичних ініціатив формується модель єдиного карпатського туристичного середовища, де акцент робиться на природних ресурсах і етнокультурній самобутності території.

Українські гуцульські, бойківські та лемківські традиції стають частиною міжнародного культурного продукту, орієнтованого на розвиток сталого туризму та збереження автентичності місцевих традицій.

Водночас особливого значення набуває включення українських об'єктів до міжнародних культурних маршрутів Європи. Участь у таких мережах дозволяє посилювати міжнародну впізнаваність українських історичних територій, активізувати співпрацю між регіонами та стимулювати розвиток культурного туризму.

Значний потенціал у цьому аспекті мають дерев'яні сакральні споруди Карпатського регіону, що входять до списку світової спадщини ЮНЕСКО. Їхня інтеграція у європейські культурні маршрути формує новий підхід до презентації України як держави з унікальною історико-культурною спадщиною та глибокою регіональною ідентичністю.

Важливим фактором міжнародної культурної інтеграції стала участь України у програмах Creative Europe, Erasmus+ та Horizon Europe. Їхня реалізація сприяє розвитку

цифрових культурних проєктів, міжнародних мистецьких партнерств, освітніх мобільностей та інноваційних форматів презентації культурної спадщини.

Паралельно змінюється й сама модель міжнародного брендингу України, де ключовими складовими стають цінності стійкості, свободи, культурної відкритості та суспільної солідарності. У європейському інформаційному просторі Україна дедалі частіше сприймається не лише як територія конфлікту, а й як країна з потужним культурним потенціалом, сучасним мистецтвом та здатністю до відновлення.

Суттєву роль у цьому процесі відіграють міжнародні виставкові проєкти та музейні колаборації, реалізовані у провідних європейських культурних центрах. Експозиції, присвячені українському мистецтву, культурній спадщині та темі збереження ідентичності в умовах війни, формують гуманітарний вимір міжнародного образу держави. Через такі ініціативи Україна інтегрується у спільний європейський культурний наратив і водночас демонструє власну культурну суб'єктність.

Не менш важливим напрямом є популяризація української нематеріальної культурної спадщини. Традиційна гастрономія, народні ремесла, музичні та фольклорні практики стають елементами культурної дипломатії й туристичного позиціонування країни. Включення українського борщу до переліку нематеріальної спадщини ЮНЕСКО стало прикладом того, як гастрономічна культура може перетворюватися на інструмент міжнародної репрезентації держави.

У перспективі європейська інтеграція створює перед Україною можливості для формування нової моделі розвитку туризму, орієнтованої на сталість, культурну автентичність і міжнародну кооперацію. Важливими напрямками залишаються розвиток транскордонних маршрутів, участь у масштабних європейських культурних проєктах, інтеграція українських міст у міжнародні мережі креативних індустрій та післявоєнне відновлення туристичної інфраструктури.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що міжнародний імідж держави є ключовим стратегічним чинником розвитку туристичної галузі, який визначає рівень її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та обсяги туристичних потоків.

Доведено, що в сучасних умовах глобальної конкуренції імідж країни є важливим нематеріальним активом, який безпосередньо впливає на формування довіри з боку міжнародних туристів і партнерів.

Обґрунтовано, що для України особливого значення набуває трансформація міжнародного іміджу в умовах воєнних викликів, оскільки саме безпековий фактор суттєво визначає сприйняття держави у світовому інформаційному просторі. Водночас зростає роль культурної дипломатії, цифрової промоції, туристичного брендингу та МІСЕ-туризму як інструментів формування позитивного образу держави.

Встановлено, що ефективна іміджева політика має базуватися на комплексному підході, який поєднує розвиток туристичної інфраструктури, міжнародну співпрацю, європейську інтеграцію та впровадження принципів сталого туризму. Особливу роль у післякризовому відновленні відіграють цифрові технології та міжнародні комунікаційні платформи, що забезпечують просування України як сучасної туристичної дестинації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням механізмів ребрендингу України, оцінкою ефективності іміджевих стратегій та розробкою практичних інструментів для підвищення її туристичної привабливості на глобальному ринку.

## References

## Література

1. Rymar, S., & Nykyha, O. (2026). Peredumovy formuvannia turystychnoho imidzhu Ukrainy [Prerequisites for the formation of ukraine's tourism image]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). DOI: 10.15527/2786-5398.2026.83.1
1. Римар С., Никига О. Передумови формування туристичного іміджу України. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. DOI: 10.15527/2786-5398.2026.83.1

- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-58> [in Ukrainian].
2. Dydiv, I. (2025). Formuvannya turystychnoho imidzhu Ukrainy v umovakh hlobalnykh transformatsii u krainoznavchomu konteksti [Formation of Ukraine's tourist image under global transformations in the country studies context]. *Ekonomika i rehion*, 4(99). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4150](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4150) [in Ukrainian].
3. Tsvilyi, S., Kaptiukh, T., & Matviienko, Ya. (2025). Model formuvannya imidzhu turystychnoi terytorii v konteksti upravlinnia vitchyznianym rehionom [Model of forming the image of the tourist territory in the context of managing the domestic region]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsiamy*, (15), 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-18> [in Ukrainian].
4. Pankiv, N. (2023). Formuvannya turystychnoho imidzhu terytorii Ukrainy pid chas viiny [Formation of the tourist image of the territory of Ukraine during the war]. *Grail of Science*, (30), 420–422. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.071> [in Ukrainian].
5. Korol, A. P., Pomaza-Ponomarenko, A. L., & Akhmedova, O. O. (2025). Investytsiino-innovatsiyni rozvytok rehioniv v Ukraini yak perspektyvnyi napriam udoskonalennia systemy publichnoho upravlinnia [Mechanisms of public administration of sustainable post-war development of regions of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (4). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.1> [in Ukrainian].
6. Horiunova, K. (2023). Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnoho rehionu na zasadakh staloho rozvytku [Strategic management of tourism region development based on sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> [in Ukrainian].
7. UN Tourism (2025). World Tourism Barometer (January 2025). URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/world-tourism-barometer>.
8. Brand Ukraine (n.d.). We aim to make Ukraine a LOVEMARK for the world. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/>
9. SATD (n.d.). Official website. State Agency for Tourism Development of Ukraine. URL: <https://tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. SATD (2025–2026). Rebranding Ukraine as a Tourist Destination. State Agency for Tourism Development of Ukraine. URL: <https://tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].
- <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-58>.
2. Дидів І. Формування туристичного іміджу України в умовах глобальних трансформацій у країнознавчому контексті. *Економіка і регіон*. 2025. Том 4, № 99. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4\(99\).4150](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.4(99).4150).
3. Цвілій С., Каптюх Т., Матвієнко Я. Модель формування іміджу туристичної території в контексті управління вітчизняним регіоном. *Управління змінами та інновації*. 2025. Вип. 15. С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-18>.
4. Паньків Н. Формування туристичного іміджу території України під час війни. *Grail of Science*. 2023. Вип. 30. С. 420–422. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.071>.
5. Ковальчук В. Г. Механізми публічного управління сталим повоєнним розвитком регіонів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.1>.
6. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
7. World Tourism Barometer (January 2025). *UN Tourism*. 2025. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/world-tourism-barometer>.
8. We aim to make Ukraine a LOVEMARK for the world. *Brand Ukraine*. URL: <https://brandukraine.org.ua/en/>
9. Офіційний веб-сайт. *Державне агентство з розвитку туризму України*. URL: <https://tourism.gov.ua/>
10. Ребрендинг України як туристичного напрямку. *Державне агентство з розвитку туризму України*. 2025–2026. URL: <https://tourism.gov.ua/>

Отримано 22.04.2026 Рецензовано 11.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.2

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.3

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

**БОНДАРЕНКО БОГДАН СЕРГІЙОВИЧ**

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6431-3434>

[daren.24@ukr.net](mailto:daren.24@ukr.net)

**Анотація.** В умовах глобалізованої економіки, стрімкого розвитку технологій та підвищеної нестабільності ринкового середовища питання конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості набуває вирішального значення для забезпечення їхнього сталого функціонування. Впровадження сучасних цифрових технологій суттєво трансформує бізнес-процеси, управлінські підходи та механізми взаємодії з клієнтами. За таких умов цифровізація виступає не лише засобом підвищення ефективності діяльності підприємства, а й ключовим чинником формування конкурентних переваг і зміцнення його позицій на ринку. Метою дослідження є аналіз теоретичних основ та історичного аспекту становлення цифровізації як ключового чинника формування конкурентних переваг, визначення впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості та формування стратегії на основі цифровізації. Проведено аналіз визначень поняття «цифровізація», запропонованих вітчизняними та зарубіжними вченими, вивчено історичний аспект становлення цифровізації як ключового чинника формування конкурентоспроможності підприємств. Визначено вплив цифровізації на конкурентоспроможність підприємства. Проведено SWOT-аналіз цифровізації підприємства легкої промисловості як якісного методу оцінки його конкурентоспроможності та визначено основні стратегії підприємства залежно від рівня його цифровізації. Виконано семантичний аналіз визначень терміну «цифровізація» (англ. digitalization). Подані визначення цифровізації, попри певні відмінності у формулюваннях, є концептуально узгодженими та взаємодоповнюють одне одного. Водночас між ними простежуються окремі розбіжності в акцентах і підходах. У процесі дослідження розглянуто розвиток підходів до цифровізації в історичному аспекті. Цифровізація безпосередньо пов'язана з історичними особливостями становлення людського суспільства. Основою виникнення цифровізації став активний розвиток інформаційних технологій. Цифровізація є важливим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства легкої промисловості в сучасних умовах. Вона впливає як на внутрішні процеси управління, так і на взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Запропоновано використання SWOT-аналізу цифровізації на підприємствах легкої промисловості як якісного методу оцінки рівня їх конкурентоспроможності на основі цифровізації.

**Ключові слова:** цифровізація; конкурентоспроможність; підприємство; легка промисловість; штучний інтелект; SWOT-аналіз.

---

## DIGITIZATION AS A KEY FACTOR IN FORMING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF FASHION INDUSTRY

**BONDARENKO BOHDAN**

Postgraduate student Department of Economics,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine  
<https://orcid.org/0000-0001-6431-3434>  
[daren.24@ukr.net](mailto:daren.24@ukr.net)

**Abstract.** In the conditions of a globalized economy, rapid technological development, and increased instability of the market environment, the issue of enterprise of fashion industry competitiveness acquires decisive importance for ensuring their sustainable functioning. The implementation of modern digital technologies significantly transforms business processes, management approaches, and customer interaction mechanisms. Under such conditions, digitalization acts not only as a means of increasing the efficiency of enterprise activities, but also as a key factor in the formation of competitive advantages and strengthening its market position. The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations and historical aspects of digitalization's emergence as a key factor in creating competitive advantages, to assess the impact of digitalization on the competitiveness of enterprises in the fashion industry, and to develop an enterprise strategy based on digitalization. An analysis of the definitions of "digitalization" proposed by domestic and foreign scholars was conducted, and the historical development of digitalization as a key factor in the creation of enterprise competitiveness was examined. The impact of digitalization on enterprise competitiveness was determined. A SWOT analysis of enterprise digitalization was conducted as a qualitative method for assessing the competitiveness of enterprises in the fashion industry, and the main enterprise strategies depending on the level of their digitalization were identified. A semantic analysis of the definitions of "digitalization" was conducted. The presented definitions of digitalization, despite some differences in wording, are conceptually consistent and complementary. At the same time, certain differences in emphases and approaches can be traced between them. The study examined the development of approaches to digitalization from a historical perspective. Digitalization is directly related to the historical features of human society's formation. The basis for the emergence of digitalization was the active development of information technologies. Digitalization is a key factor in increasing the efficiency and competitiveness of a fashion industry enterprise in modern conditions. It affects both internal management processes and the enterprise's interactions with the external environment. The use of a SWOT analysis of digitalization in fashion industry enterprises is proposed as a qualitative method for assessing their competitiveness in relation to digitalization.

**Keywords:** digitalization; competitiveness; enterprise; fashion industry; artificial intelligence; SWOT analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації, прискореного технологічного розвитку та зростаючої нестабільності ринкового середовища конкурентоспроможність підприємств стає ключовим чинником їх розвитку. Сучасні цифрові технології докорінно змінюють бізнес-процеси, підходи до управління та взаємодії з клієнтами. Для підприємств легкої промисловості цифровізація є особливо важливою через специфіку галузі: високу залежність від модних тенденцій, сезонності попиту, швидкості оновлення асортименту та логістичних процесів. Використання цифрових інструментів дає змогу оперативно реагувати на зміни ринку, автоматизувати виробництво, покращити управління запасами та ефективніше

взаємодіяти зі споживачами. Цифровізація (англ. digitalization) виступає не лише інструментом оптимізації діяльності підприємств, а й ключовим чинником формування їхніх конкурентних переваг та конкурентоспроможності. Вона передбачає використання цифрових технологій для оптимізації, автоматизації, роботизації, та трансформації діяльності підприємств. Сучасний рівень цифровізації є результатом тривалого історичного розвитку управлінських підходів і технологічних інновацій.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженню питань особливостей цифровізації та її впливу на конкурентоспроможність підприємств присвячено велику кількість наукових праць, зокрема К.В. Клименко [1], М. Адаменко [2], В.П. Варга [3], М.О. Устенко, А.О. Руських [4], Й. Бйоркдаль та М. Хольмен [5], Ф. Каппа, Р. Оріані, Е. Перуффо та І. Маккарті [6], М. Градільяс та Д.В.Т. Ллевеллін [7], Дж.С. Бреннен та Д. Крайсс [8], Дж. Грей та Б. Румпе [9] та ін. Автори праць [10, 12] вказують на важливу роль процесів цифровізації в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Р.В. Мельник [11] вивчав питання оптимізації бізнес-процесів, зокрема тих, що пов'язані зі взаємодією з клієнтами в сучасних умовах цифрового суспільства.

**Невирішені частини дослідження.** Проте теоретичні основи та історичний аспект становлення цифровізації як ключа до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, правильного розуміння її сучасної ролі та майбутніх наслідків на розвиток підприємств легкої промисловості, потребує більш детального вивчення та розроблення.

**Метою дослідження** є аналіз теоретичних основ та історичного аспекту становлення цифровізації як ключового чинника формування конкурентних переваг, визначення впливу цифровізації на конкурентоспроможність підприємств легкої промисловості та формування стратегії підприємства на основі цифровізації.

**Результати та обговорення.** Цифровізація як процес впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства з метою підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управління, охоплює використання інформаційних систем, великих даних, штучного інтелекту, хмарних технологій, Інтернету речей та автоматизації бізнес-процесів. Застосування цифрових інструментів дає змогу підприємствам легкої промисловості швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та формувати клієнтоорієнтовані бізнес-моделі.

У процесі дослідження проведено семантичний аналіз визначень терміна «цифровізація», наведених у табл. 1. Подані визначення цифровізації, попри певні відмінності у формулюваннях, є концептуально узгодженими та взаємодоповнюють одне одного. Водночас між ними простежуються окремі розбіжності в акцентах і підходах.

Основні визначення терміну «цифровізація» наведено в табл. 1. Досліджуючи сенс терміну, що описує цифровізацію, К.В. Клименко наголошує, що «діджиталізація – це дефініція, що характеризується трансформаційними змінами, що мають на меті симбіоз оцифрування і софту» [1]. У працях [2, 4, 7–9] вказується, що цифровізація – це впровадження, проникнення, використання цифрових технологій в усі сфери життя, у тому числі у бізнес-процеси підприємств. Автори [5, 6] зазначають, що цифровізація потребує інформаційних і комунікаційних технологій.

Переважає більшість науковців, зокрема Й. Бйоркдаль та М. Хольмен [5], Ф. Каппа, Р. Оріані, Е. Перуффо та І. Маккарті [6], М. Градільяс та Д.В.Т. Ллевеллін [7], Дж. Грей та Б. Румпе [9] пишуть, що цифровізація використовується для створення або підвищення цінності продуктів фірми. Автори джерел [3, 4] відзначають, що цифровізація використовується для вдосконалення обслуговування споживачів у бізнес-середовищі, поліпшення комунікаційної взаємодії з ними. М. Градільяс та Д.В.Т. Ллевеллін [7] звертають увагу на те, що цифровізація є частиною інноваційного процесу підприємства, створює інновації та цифрові інновації. Дж. Грей та Б. Румпе [9] справедливо вважає, що

цифровізація збільшує прибутки підприємства, а М. О. Устенко та А. О. Руських [4] відмічають, що цифровізація забезпечує підвищення продуктивності.

У наукових дослідженнях існує потреба чітко розмежовувати поняття «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація», оскільки вони відображають різні рівні використання цифрових технологій. Digitization (оцифрування) – це процес переведення аналогової інформації у цифровий формат без зміни сутності процесів. Власне кажучи, це технічне перетворення даних, наприклад: сканування документів, створення електронних баз даних, цифрових архівів тощо. Основною метою є зробити інформацію доступною для всіх співробітників в електронному вигляді. Digitalization (цифровізація) – ширше поняття, яке передбачає використання цифрових технологій для вдосконалення наявних бізнес-процесів, управління підприємством і комунікації із зовнішнім середовищем. У цьому випадку змінюється спосіб виконання процесів, підвищується їх ефективність, швидкість і зручність. Наприклад, впровадження електронної комерції, CRM-систем, електронного документообігу, онлайн-сервісів для клієнтів тощо. Digital transformation (цифрова трансформація) – стратегічна зміна діяльності підприємства під впливом цифрових технологій. Вона охоплює не лише автоматизацію та роботизацію процесів, а й зміну бізнес-моделі, корпоративної культури, підходів до управління, створення цінності для споживачів. Цифрова трансформація передбачає глибокі організаційні зміни та інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності. На сучасному етапі для більшості підприємств легкої промисловості переважає саме цифровізація, тоді як оцифрування є уже здебільшого пройденим етапом, а цифрова трансформація впроваджується лише окремими великими або інноваційно орієнтованими компаніями.

Таблиця 1

**Основні визначення поняття «цифровізація (діджиталізація)»**

№	Автор	Визначення
1	К.В. Клименко	«Діджиталізація – дефініція, що характеризується трансформаційними змінами, що мають на меті симбіоз оцифрування і софту» [1].
2	М. Адаменко	«Цифровізація (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних і обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн)» [2]. «Цифрова трансформація (цифровізація) – це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій» [2].
3	В.П. Варга	«Діджиталізація – процес систематизації, використання, обробки інформації у цифровий формат з метою вдосконалення обслуговування споживачів у бізнес-середовищі» [3].
4	М.О. Устенко, А.О. Руських	«Діджиталізація являє корінні перетворення, що набувають вираження у глибокому проникненні цифрових технологій у бізнес-процеси, їх оптимізації, підвищенні продуктивності та поліпшенні комунікаційної взаємодії зі споживачами» [4].
5	Й. Бйоркдаль, М. Хольмен	«Ми можемо розуміти цифровізацію як збільшення генерації, аналізу та використання даних для створення цінності. Цифровізація вимагає інформаційних і комунікаційних технологій та інтеграції таких технологій у різні частини діяльності фірми та її продукти» [5].
6	Ф. Каппа, Р. Оріані, Е. Перуффо, І. Маккарті	«Цифровізація – це процес генерування, збору та аналізу даних для створення цінності завдяки останнім досягненням інформаційних технологій» [6].
7	М. Градільяс, Д.В.Т. Ллевеллін	«Цифрування використовувалося для позначення процесів збору, генерації та аналізу даних для створення цінності та забезпечення інновацій; прагнення до цифрових інновацій, тобто створення нових цифрових продуктів; і використання цифрових технологій як частини інноваційного процесу» [7].
8	Дж.С. Бреннен, Д. Крайсс	«Впровадження або розширення використання цифрових чи комп'ютерних технологій організацією, галуззю, країною тощо» [8].

Продовження табл. 1

№	Автор	Визначення
9	Дж. Грей Джефф, Б. Румпе	«Цифровізація – це використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення цінності; це процес переходу до цифрового бізнесу». Інтеграція багатьох технологій у всі аспекти повсякденного життя, які можна оцифрувати» [9].

Джерело: розроблено автором.

У процесі дослідження розглянуто виникнення та розвиток підходів до цифровізації в історичному аспекті, та результати зведено до табл. 2. Цифровізація безпосередньо пов'язана з історичними особливостями становлення людського суспільства. Основою виникнення цифровізації став активний розвиток інформаційних технологій.

Таблиця 2

### Етапи розвитку цифровізації на підприємствах

Етап	Час виникнення	Характеристика
Механізація та автоматизація обліку	початок XX століття	Підприємства почали використовувати механічні та електромеханічні пристрої для ведення бухгалтерського обліку, розрахунку заробітної плати та обробки даних.
Поява комп'ютерів у бізнесі	1950–1960 рр.	Електронні комп'ютери почали застосовуватися у великих корпораціях і банках. Вони використовувалися для фінансових розрахунків, планування виробництва та управління запасами.
Розвиток інформаційних систем управління	1970–1980 рр.	Поширилися інформаційні системи управління (MIS), а згодом – системи планування ресурсів підприємства (ERP). Вони забезпечили інтеграцію різних бізнес-процесів: виробництва, логістики, фінансів і кадрів.
Інтернет і електронний бізнес	кінець XX століття	Поява Інтернету, що спричинило радикальні зміни в бізнес-процесах. З'явилися електронна комерція, онлайн-банкінг, цифровий маркетинг, дистанційне обслуговування клієнтів.
Цифрова трансформація	XXI століття	Хмарні технології, великі дані (Big Data), штучний інтелект, машинне навчання, роботизація процесів (RPA)

Джерело: розроблено автором.

Цифровізація підприємств легкої промисловості сприяє зниженню витрат, економії ресурсів, підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції та послуг. Вона дозволяє швидко масштабувати діяльність, виходити на глобальні ринки та створювати нові бізнес-моделі. Водночас компанії стикаються з викликами кібербезпеки, дефіцитом цифрових компетенцій і необхідністю управління змінами. В табл. 3 наведено SWOT-аналіз цифровізації підприємств легкої промисловості, який є якісним методом оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі рівня його цифровізації та інструментом формування стратегій конкуренції та розвитку. Сильні та слабкі сторони підприємств легкої промисловості було визначено на основі аналізу внутрішніх показників діяльності, ефективності роботи, якості продукції, репутації бренду, наявності сучасних технологій і конкурентних переваг. Джерелами інформації були бухгалтерська звітність, внутрішні статистичні дані підприємств, опитування керівництва, відгуки клієнтів. Джерелами формування можливостей і загроз стали аналітичні звіти, маркетингові дослідження, державні програми, статистичні дані та прогнози розвитку галузі.

На основі проведеного SWOT-аналізу цифровізації підприємства легкої промисловості можуть застосовувати різні стратегічні підходи. Стратегія зростання передбачає використання наявних сильних сторін для реалізації можливостей шляхом розвитку e-commerce, масштабування бізнесу через хмарні технології та впровадження аналітики й штучного інтелекту. Стратегія розвитку або адаптації орієнтована на подолання внутрішніх обмежень через навчання персоналу, IT-аутсорсинг і партнерство з технологічними компаніями. Конкурентна (захисна) стратегія полягає в посиленні

кібербезпеки, зниженні витрат за рахунок автоматизації та підвищенні гнучкості цифрових процесів. В умовах кризи доцільною є оборонна стратегія, що передбачає поступову цифровізацію, стандартизацію процесів і мінімізацію високоризикових ІТ-проектів.

Таблиця 3

**Матриця SWOT-аналізу цифровізації підприємств легкої промисловості**

<p><b>Внутрішні чинники</b></p>	<p><b>Сильні сторони:</b> Автоматизація бізнес-процесів; Доступ до даних у реальному часі з використанням систем ERP, CRM; Поліпшення якості управлінських рішень; Онлайн-сервіси, персоналізація, швидке обслуговування; Big Data, AI дозволяють приймати оптимальні управлінські рішення на основі даних; Зростання продуктивності праці персоналу; Підвищення споживчої цінності товару та якісний сервіс; Цифрові інструменти спрощують комунікацію та координацію; Більш тісний зв'язок з клієнтами та споживачами; Підвищення лояльності клієнтів до компанії; Гнучкість і масштабованість бізнесу; Хмарні рішення дозволяють швидко розширювати діяльність; Зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі.</p>	<p><b>Слабкі сторони:</b> Високі початкові інвестиції; Витрати на програмне забезпечення, обладнання, інтеграцію та навчання персоналу; Опір персоналу змінам; Страх автоматизації; Нестача цифрових навичок персоналу; Залежність від ІТ-інфраструктури та постачальників; Ризик збоїв у перехідний період; Дефіцит кадрів, кваліфікованих в сфері цифровізації; Необхідність постійного оновлення технологій; Складність інтеграції зі старими системами.</p>
<p><b>Зовнішні чинники</b></p>		
<p><b>Можливості:</b></p>	<p><b>СІМ</b></p>	<p><b>СЛМ</b></p>
<p>Вихід на нові ринки; Е-commerce, цифрові платформи, міжнародна присутність; Використання штучного інтелекту; Роботизація, автоматизація; Прогнозування попиту, оптимізація виробництва; Партнерства з ІТ-компаніями та стартапами; Підвищення конкурентоспроможності; Державні програми підтримки цифровізації; Покращення кібербезпеки порівняно з паперовими процесами.</p>	<p><b>Стратегія зростання</b> <i>Використати сильні сторони, щоб максимально реалізувати можливості.</i> Використання розвиненої ІТ-інфраструктури для виходу в е-commerce; Масштабування бізнесу через хмарні технології; Автоматизація процесів для швидкого захоплення нових ринків. <b>Коли застосовується:</b> Підприємство цифрово зріле, ринок зростає.</p>	<p><b>Стратегія розвитку / адаптації</b> <i>Подолати слабкі сторони, використовуючи зовнішні можливості.</i> Навчання персоналу через державні програми цифровізації; Залучення ІТ-аутсорсингу для компенсації нестачі фахівців; Модернізація застарілих систем за рахунок грантів або інвесторів; Партнерство з технологічними компаніями. <b>Коли застосовується:</b> Є потенціал росту, але внутрішні ресурси обмежені.</p>
<p><b>Загрози:</b></p>	<p><b>СІЗ</b></p>	<p><b>СЛЗ</b></p>
<p>Кіберзагрози та витоки даних; Швидке моральне старіння технологій; Зростання конкуренції з боку цифрово зрілих компаній; Регуляторні та правові обмеження; Залежність від зовнішніх цифрових платформ; Можливі збої через кібератаки або технічні помилки; Скорочення персоналу; Напруга в колективі.</p>	<p><b>Конкурентна / захисна стратегія</b> <i>Використати сильні сторони, щоб мінімізувати загрози.</i> Посилення кібербезпеки завдяки фінансовим і технічним ресурсам; Використання автоматизації для зниження витрат і протидії конкуренції; Гнучкі цифрові процеси для швидкої адаптації до змін регулювання; Власні ІТ-рішення замість залежності від сторонніх платформ. <b>Коли застосовується:</b> Ринок нестабільний, високі ризики та конкуренція.</p>	<p><b>Оборонна / стратегія виживання</b> <i>Мінімізувати слабкі сторони та уникати загроз.</i> Скорочення ІТ-проектів із високим ризиком; Відмова від складних цифрових рішень на користь базових; Стандартизація процесів і зниження витрат; Поступова цифровізація замість різкої трансформації. <b>Коли застосовується:</b> Криза, нестача ресурсів, високі зовнішні загрози.</p>

Джерело: розроблено автором.

**Висновки.** Цифровізація підприємств легкої промисловості сьогодні є одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та нестабільного економічного середовища. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, удосконаленню бізнес-процесів, покращенню якості управління, адаптації до потреб споживачів та активізації інноваційного розвитку. Дослідження наукових підходів до трактування поняття «цифровізація» свідчить, що, незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, більшість визначень має спільну концептуальну основу та взаємно доповнює одне одного. Водночас окремі автори по-різному акцентують увагу на цілях, інструментах і результатах цифровізації.

На сучасному етапі розвитку підприємств легкої промисловості найбільш поширеним явищем є цифровізація (digitalization), тоді як оцифрування (digitization) переважно вже реалізоване як базовий етап переходу до цифрового середовища. Натомість цифрова трансформація (digital transformation), яка передбачає комплексну зміну бізнес-моделі та управлінських підходів, характерна переважно для великих або інноваційно орієнтованих підприємств.

Еволюція цифровізації відображає поступовий розвиток від ручної праці та традиційних методів управління до використання автоматизованих і інтелектуальних цифрових систем. Основою цього процесу став стрімкий розвиток інформаційних технологій, що суттєво змінили підходи до організації виробництва та управління підприємствами. У сучасних умовах функціонування бізнесу без цифрових технологій практично неможливе, а подальший розвиток цифровізації значною мірою визначатиме рівень конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості.

На підприємствах легкої промисловості пропонується використовувати SWOT-аналіз цифровізації як якісний метод оцінки рівня їх конкурентоспроможності на основі цифровізації, що дає змогу сформулювати стратегії конкуренції та розвитку. Еволюція цифрових технологій на підприємствах легкої промисловості демонструє послідовний перехід від автоматизації через віртуалізацію до смартизації, де сучасні інструменти на основі штучного інтелекту, великих даних і автоматизованих комунікацій стають ключовими факторами ефективного управління та забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни та постійної турбулентності ринку.

## References

1. Klymenko, K. V. (2020). Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy [Digitalization as innovative development of enterprises: the experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3(4), 13–18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7404> [in Ukrainian].
2. Adamenko, M. (n.d.). Tsyfrovizatsiia. Terminolohiia [Digitalization. Terminology]. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614> [in Ukrainian].
3. Varha, V. P. (2020). Didzhytalizatsiia yak odyn z chynnykiv konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as one of the factors of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, (8). URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf) [in Ukrainian].
4. Ustenko, M. O., & Ruskykh, A. O. (2019). Didzhytalizatsiia: osnova konkurentospromozhnosti pidpriemstva v realiiakh tsyfrovoi ekonomiky [Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (68), 181–192. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188288> [in Ukrainian].

## Література

1. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. Том 3, № 4. С. 13–18. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7404>.
2. Адаменко М. Цифровізація. Термінологія. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614>.
3. Варга В.П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/156.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf).
4. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/188288>.

5. Björkdahl, J., & Holmén M. (2019). Exploiting the control revolution by means of digitalization: Value creation, value capture, and downstream movements. *Industrial and Corporate Change*, 28 (3), 423–436.
6. Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2021). Big Data for Creating and Capturing Value in the Digitalized Environment: Unpacking the Effects of Volume, Variety, and Veracity on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 38 (1), 49–67. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12545>.
7. Gradillas, M., & Llewellyn, D. W. T. (2025) Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, 42.1, 112–143.
8. Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016) Digitalization. The international encyclopedia of communication theory and philosophy. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118766804.wbiect111>.
9. Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*, 14.4, 1319–1320.
10. Kasych, A. O., & Astsatryan, A. A. (2021). Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Managing the international competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (32). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859> [in Ukrainian].
11. Melnyk, R. V. (2025). Optymizatsiia biznes-protsesiv kliientooriitovanykh system pidpriemstva v movakh tsyfrovoy transformatsii [Optimization of business processes of customer-oriented enterprise systems in the languages of digital transformation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, (4), 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-4-7>. [in Ukrainian].
12. Olshanska, O. V., & Bondarenko, B. S. (2024). Tsyfrovii biznes-modeli yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digital business models as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, 3(20), 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11> [in Ukrainian].
5. Björkdahl J., Holmén M. Exploiting the control revolution by means of digitalization: Value creation, value capture, and downstream movements. *Industrial and Corporate Change*. 2019. No. 28 (3). P. 423–436.
6. Cappa F., Oriani R., Peruffo E., McCarthy I. Big Data for Creating and Capturing Value in the Digitalized Environment: Unpacking the Effects of Volume, Variety, and Veracity on Firm Performance. *Journal of Product Innovation Management*. 2021. No. 38 (1). P. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12545>.
7. Gradillas M., Llewellyn D. W. T. Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*. 2025. No. 42.1. P. 112–143.
8. Brennen J. S., Kreiss D. (2016). Digitalization. The international encyclopedia of communication theory and philosophy. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118766804.wbiect111>.
9. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization. *Software & Systems Modeling*. 2015. No. 14.4. P. 1319–1320.
10. Касич А. О., Асцатрян А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/859>.
11. Мельник Р. В. Оптимізація бізнес-процесів клієнтоорієтованих систем підприємства в мовах цифрової трансформації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2025. Вип. 4. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-4-7>.
12. Ольшанська О. В., Бондаренко Б. С. Цифрові бізнес-моделі як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.3.11>.

Отримано 29.04.2026 Рецензовано 12.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.48:331.103:001.895

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.4

## ІННОВАЦІЙНА ЕКОСИСТЕМА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

**БОСОВСЬКА МИРОСЛАВА ВЕЛІКСІВНА**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

[bosovskam@ukr.net](mailto:bosovskam@ukr.net)

**НОВАК ВЛАДИСЛАВ ВІТАЛІЙОВИЧ**

асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,  
Державний торговельно-економічний університет, Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0006-0951-1415>

[v.novak@knu.edu.ua](mailto:v.novak@knu.edu.ua)

**Анотація.** У статті визначено, що в умовах перманентних кризових явищ здатність туристичного сектору до адаптації, генерації інновацій, створення конкурентних переваг та ефективного використання людського капіталу стає вирішальним чинником економічної стійкості та повоєнного відновлення. Проблеми руйнування інфраструктури, невідповідності компетенцій персоналу потребам бізнесу, низький рівень інноваційної активності та недостатня цифрова грамотність персоналу потребують формування інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу, яка консолідує зусилля бізнесу, держави, освіти та громадськості у напрямку розвитку людського потенціалу. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної моделі кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі з метою підвищення конкурентоспроможності туристичного кластера в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Дослідження ґрунтується на системному та екосистемному підходах. При здійсненні дослідження використано методи бібліометричного аналізу (за базами Scopus та WoS за 2015–2025 рр.) для виокремлення п'яти кластерів наукових досліджень; мета-аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів (від класичного менеджменту до екосистемного); структурно-логічного моделювання – для розробки концептуальної моделі; таблично-графічної візуалізації результатів. Здійснено бібліометричний огляд, який засвідчив недостатню кількість публікацій на перетині «екосистема розвитку персоналу у сфері туризму» (51 у Scopus, 30 у WoS), що підтверджує наукову прогалину в її реалізації. Узагальнено еволюцію теоретико-методологічних підходів – від теорій класичного та адміністративного управління до концепцій людського капіталу, компетентнісно-орієнтованого та екосистемного підходів. Розроблено концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми, яка включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваючу (дуальна освіта, індустріальні хаби, life-long learning); технологічно-цифрову (LMS, VR/AR, AI-аналітика); інституційну (регуляторне середовище, податкові стимули, кластерні ради); підприємницько-інноваційну (акселератори, стартапи, хакатони). Визначено три рівні реалізації моделі (національний, регіональний, рівень суб'єктів бізнесу) та систематизовано інструменти цифровізації HR-менеджменту (HR-інжиніринг, рекрутмент,

мотивація, навчання, оцінювання, онбординг, комунікації тощо). Вперше запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу в туризмі, яка, на відміну від існуючих фрагментарних підходів, інтегрує освітню, цифрову, інституційну та підприємницьку підсистеми в єдиному циклі «освіта – професійний розвиток – обмін знаннями – інноваційна діяльність-цифрова трансформація». Удосконалено теоретико-методологічний базис HR-менеджменту шляхом систематизації еволюції підходів та виокремлення специфіки їх застосування в туристичному кластері. Набули подальшого розвитку інструменти цифровізації HR-менеджменту для туристичної галузі відповідно до потреб розвитку людського потенціалу туристичного кластера, що має як теоретичне, так і практичне значення. Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному оцінюванні ефективності запропонованої моделі, апробації на конкретних туристичних кластерах України.

**Ключові слова:** людський капітал; людський потенціал; людські ресурси; персонал; розвиток персоналу; HR-менеджмент; туристичний кластер; кластерна екосистема; туристична галузь; конкурентоспроможність; інновації; цифровізація; цифрова трансформація.

## INNOVATIVE ECOSYSTEM OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE TOURISM CLUSTER

**BOSOVSKA MYROSLAVA**

Doctor of Economics, Professor,

Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

[bosovskam@ukr.net](mailto:bosovskam@ukr.net)

**NOVAK VLADYSLAV**

Assistant of the Department of Hotel and Restaurant Business Management,  
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0006-0951-1415>

[v.novak@knute.edu.ua](mailto:v.novak@knute.edu.ua)

**Abstract.** The article finds that in conditions of permanent crisis, the tourism sector's ability to adapt, generate innovation, create competitive advantages, and effectively use human capital becomes a decisive factor in economic stability and post-war recovery. The problems of infrastructure destruction, mismatch of personnel skills with business needs, low level of innovative activity, and insufficient digital literacy of personnel require the formation of an innovative ecosystem for human capital development, which consolidates the efforts of business, state, education, and the public in the direction of human potential development. The aim of the article is the theoretical and methodological substantiation of the conceptual model of a cluster innovation ecosystem to ensure the development of human capital in tourism and increase the competitiveness of the tourism cluster under martial law and in the post-war recovery period. The study is based on systemic and ecosystem approaches. The research used bibliometric analysis methods (based on Scopus and WoS databases for 2015–2025) to identify five clusters of scientific research; meta-analysis and synthesis – to generalize theoretical approaches (from classical management to ecosystem management); structural-logical modeling – to develop a conceptual model; tabular and graphical visualization of the results. A bibliometric review was conducted, which showed an insufficient number of publications at the intersection of the "ecosystem of personnel development

in the tourism sector" (51 in Scopus, 30 in WoS), confirming a scientific gap in its implementation. The evolution of theoretical and methodological approaches is summarized – from theories of classical and administrative management to the concepts of human capital, competency-based and ecosystem approaches. A conceptual model of a cluster innovation ecosystem has been developed, which includes four interconnected subsystems: educational and developmental (dual education, industrial hubs, life-long learning); technological and digital (LMS, VR/AR, AI analytics); institutional (regulatory environment, tax incentives, cluster councils); entrepreneurial and innovative (accelerators, startups, hackathons). There, from theories of classical and administrative management to the concepts of human capital, competency-based, and levels of model implementation have been identified (national, regional, business entity level), and HR management digitalization tools have been systematized (HR engineering, recruitment, motivation, training, assessment, onboarding, communications, etc.). For the first time, a conceptual model of a cluster innovation ecosystem for human capital development in tourism has been proposed, which, unlike existing fragmented approaches, integrates educational, digital, institutional, and entrepreneurial subsystems in a single cycle of "education – professional development – knowledge exchange – innovation – digital transformation". The theoretical and methodological basis of HR management has been improved by systematizing the evolution of approaches and identifying the specifics of their application in the tourism cluster. HR management digitalization tools for the tourism industry have been further developed to meet the needs of human potential development in the tourism cluster, with both theoretical and practical significance. Further research should focus on quantitatively assessing the effectiveness of the proposed model and testing it on specific tourism clusters in Ukraine.

**Keywords:** human capital; human potential; human resources; personnel; personnel development; HR management; tourism cluster; cluster ecosystem; tourism industry; competitiveness; innovation; digitalization; digital transformation.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці, яка характеризується перманентними кризовими процесами та безпрецедентними зовнішніми викликами, що обумовлені повномасштабною війною, здатність бізнесу, туристичних дестинацій та країни генерувати інновації та ефективно використовувати людський капітал є вирішальним фактором забезпечення економічної стійкості, повоєнного відновлення та конкурентоспроможності. Глобальний і національний контекст наукових досліджень підтверджує, що туристичний сектор України демонструє стійкість економічного розвитку та певні позитивні тенденції. Згідно з аналітичними висновками ДАРТ, доходи бюджету від туризму за 2025 рік зросли на 50,6% (4 426,2 млн гривень), що майже на третину більше, ніж у 2024 році, та у 1,5 раза перевищує показники 2021 року. Прогноз зростання у 2026 році становить 23,6% [1]. Попри складні умови воєнного стану, туристична галузь України демонструє певні позитивні тенденції. У 2025 році місцеві бюджети отримали 359 мільйонів гривень туристичного збору,. Кількість ночівель у 2025 році сягнула 10 млн. Український туризм у 2026 році переходить від етапу відновлення до етапу стратегічного розвитку, стаючи важливим драйвером економіки та соціальної стабільності. Саме людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом [2; 3], що визначає здатність суб'єктів туристичного сектору до адаптації, генерації нових ідей, створення унікальної туристичної пропозиції та цінностей для усіх сегментів стейкхолдерів [4]. За даними Глобального індексу конкурентоспроможності талантів, Україна посідає лише 61 місце у світі за здатністю утримувати персонал і конкурувати за таланти [5]. Водночас аналіз рівня конкурентоспроможності туристичної галузі України за методикою Індексу конкурентоспроможності сфери подорожей та туризму виявляє суттєві проблеми, зокрема у сфері розвитку людського капіталу. Серед ключових викликів слід відзначити: по-перше,

руйнування туристичної інфраструктури у прифронтових та окупованих регіонах, що призводить до втрати робочих місць та відтоку кваліфікованих кадрів; по-друге, невідповідність змісту освіти та компетентностей персоналу реальним потребам туристичного бізнесу, що загострюється стрімким розвитком інноваційних технологій; по-третє, розвиток цифрових технологій потребує формування цифрових навичок у персоналу та активного використання цифрових в діяльності та освітніх процесах; по-четверте, низький рівень інноваційної активності суб'єктів туристичного кластера, зумовлений обмеженістю фінансових ресурсів та інституційною недосконалістю. Водночас ефективне використання й розвиток людського капіталу потребують формування відповідної інноваційної кластерної екосистеми, яка інтегрує зусилля, консолідує ресурси для розвитку людського потенціалу та потребує стратегічного партнерства бізнесу, держави, науки, освіти й громадськості. Це не просто географічна чи галузева концентрація фірм і спеціалізація діяльності, а складні екосистеми, де ключову роль відіграють знання та компетентності [6]. Трансформація ринку праці під впливом цифровізації створює попит на нові навички персоналу та поглиблює потребу в інтелектуальному розвитку людського капіталу, що безпосередньо стосується й туристичної галузі, яка стає дедалі технологічнішою та інноваційнішою. Це актуалізує проблему формування інноваційної екосистеми розвитку людського потенціалу та пошуку дієвих механізмів її імплементації в туристичному секторі в умовах формування економіки знань, де якість людського капіталу визначає інноваційний потенціал, забезпечує стійкість бізнесу, забезпечує конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика формування та розвитку людського капіталу в туристичному секторі знаходяться у фокусі активних наукових досліджень. Зокрема, Я. Сало в статті [7] визначає стратегічну роль людського ресурсу в реалізації стратегії розвитку підприємства та аргументує наявність розриву між потенціалом людського капіталу в бізнесі й рівнем його фактичного використання. М. Босовська [2] визначає інноваційну екосистему туризму як сукупність взаємопов'язаних елементів, серед яких людський капітал посідає системоутворювальне місце [6]. Jiekuan Zhang [2] на основі емпіричного аналізу обґрунтував, що інновації в людському капіталі є необхідною умовою для досягнення високої конкурентоспроможності туризму та залучення й утримання талантів. Науковці Київської школи економіки [3] здійснили діагностику і людських ресурсів, ринку праці та соціальної сфери в умовах війни, встановили глибоку структурні зміни у використанні людського потенціалу, пов'язані з демографічними втратами країни, дисбалансом робочої сили на національному ринку, високим рівнем безробіття та міграції. R. Mi, S. Liu, C. Liu, Z. Li та S. Li досліджували людські ресурси крізь призму створення безперервного, циклічного процесу, який об'єднує освіту, професійний розвиток, обмін знаннями та інноваційну діяльність як на рівні окремого економічного суб'єкта, так і кластеру [8]. Питання розвитку цифрової освіти та формування цифрових компетентностей людських ресурсів через формування ефективної цифрової освітньої екосистеми актуалізується в документах ЄС, зокрема в Digital Education Action Plan 2021–2027 [9], де важливим вектором розвитку людського потенціалу визначено системний характер формування цифрових компетентностей протягом життя.

У табл. 1 здійснено бібліометричний аналіз публікацій з проблематики розвитку людського капіталу.

Компаративний аналіз наукових досліджень табл. 1. свідчить про значний науковий інтерес світової спільноти до проблематики розвитку людського персоналу. Бібліометричний аналіз 81 дослідження, опублікованого з 2020 по 2025 рік, дозволив виокремити п'ять кластерів, які представляють результати екосистемного підходу в розвитку людського потенціалу: економічне зростання за рахунок персоналу, HR-стратегії в туризмі, моделі розвитку людського капіталу, технології розвитку персоналу, цифровізація та цифрова

трансформація систем розвитку персоналу. Аналіз цих публікацій здійснено із застосуванням методів цитування, спільного цитування, бібліографічного зв'язування та мережевого аналізу. Водночас, проведений бібліометричний аналіз засвідчив про формування окремого дослідницького напрямку, присвяченого інноваціям в управлінні людськими ресурсами кластерних екосистем та дозволив зробити висновки, що у сучасному науковому дискурсі недостатньо дослідженими залишаються питання щодо формування екосистем для розвитку людського потенціалу. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Таблиця 1

**Бібліометричний огляд фрейму детермінант розвитку людського потенціалу у глобальних наукометричних базах (2020–2025 рр.)**

Тематика	Кількість публікацій за 2015–2025 у Scopus	Кількість публікацій за 2015–2025 у WoS	Рейтинг світових дослідників-лідерів
Управління персоналом	45000	38000	США Китай Велика Британія Індія Німеччина
Розвиток персоналу	18000	15000	
Людський капітал	70000	60000	
Компетентності персоналу	12000	10000	
Конкурентоспроможність персоналу	3100	2500	
Екосистема розвитку персоналу	800	600	
Екосистема розвитку персоналу в сфері туризму	51	30	

Джерело: складено авторами на основі мета-аналізу наукових публікацій в міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS [10].

**Метою статті** є теоретико-методологічне обґрунтування концептуальної моделі кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі для підвищення конкурентоспроможності туристичного кластера в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Для досягнення мети у статті поставлено та вирішено такі **завдання**: здійснено бібліометричний аналіз детермінант розвитку людського потенціалу у глобальних наукометричних базах; узагальнено теоретико-методологічні підходи до формування архітектоніки розвитку людського потенціалу; запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми; визначено рівні її реалізації та інструменти цифровізації HR-менеджменту.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на системному та екосистемному підходах. Використано методи: бібліометричного аналізу (за базами Scopus та WoS за 2015–2025 рр.) для виокремлення п'яти кластерів наукових досліджень; мета-аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних підходів (від класичного менеджменту до екосистемного); структурно-логічного моделювання для розробки концептуальної моделі; таблично-графічної візуалізації результатів.

**Результати та обговорення.** Узагальнено еволюцію теоретико-методологічних підходів, що формують методологічне підґрунтя екосистемного підходу. Розроблено концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми. Визначено її структурні підсистеми, рівні та практичні інструменти реалізації. Обґрунтовано інструменти цифровізації HR-менеджменту, що забезпечать розвиток людського капіталу в туристичному секторі.

**Результати досліджень.** Узагальнивши теоретико-методичні надбання в сфері HR-менеджменту, довели та визначили такі підходи (табл. 2), які створюють методологічний базис екосистемного підходу.

Ґрунтуючись на синтезі теоретичних підходів та емпіричних даних, пропонується концептуальна модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі (рис. 1).

Таблиця 2

**Теоретико-методологічні підходи щодо формування архітектектоніки розвитку людського потенціалу**

Теорії та концепції	Концепт, ідея	Методичний внесок	Дослідники
Класичного менеджменту	Базується на розробленні теоретичного базису менеджменту та принципів наукової організації праці; людські ресурси як витрати	Стандартизація процесів та діяльності, ефективність використання працівників, оплата праці за результатами	Ф. Тейлор, Л. Гілберт, М. Емерсон
Адміністративне управління (А. Файоль, М. Фоллет)	Базується на розробленні засад адміністрування та підпорядкування	Функції та принципи менеджменту персоналу (лідерство, взаємодопомога, підпорядкування)	А. Файоль, М. Фоллет
Бюрократична теорія	Комплексний підхід до менеджменту персоналу	Розподіл праці, влада та ієрархія, довічний найм, документування трудових відносин та управлінських рішень, регламентування праці, кар'єрне зростання персоналу	М. Вебер
Концепція «людських відносин»	Людиноорієнтований підхід до менеджменту персоналу	Морально-психологічний клімат, потреби персоналу, зростання продуктивності праці через задоволення потреб	Е. Мейо
Концепція людських ресурсів, школа поведінкових наук	Впровадження принципів психології, соціології та антропології в менеджмент персоналу	Ієрархія потреб людини, закономірності поведінки, визнання та мотивація	В. Скотт, А. Маслоу
Концепція ситуаційного підходу	Ситуаційний підхід до управління персоналом	Стилі управління. Лідерство, керівництво	Дж. Вудворд, Р. Блек, Д. Моутон
Концепції системного підходу	Підприємство як відкрита та закрита система	Цілі адміністрації, підрозділів та працівників; HR як інтегрована підсистема	П. Друкер, Р. Лайкерт
Концепції людського капіталу	Людинна як найбільша цінність організації	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу	М. Беккер
Теорія стратегічного управління персоналом	Персонал – конкурентна перевага організації	Стратегії управління персоналом	С. Фомбрун
Компетентнісно-орієнтований підхід	Синтез стратегічного управління та розвитку персоналу	Технології формування та розвитку компетентностей та здібностей персоналу	Дж. Хоткінсон
Управління людськими ресурсами (human resource management)	Людські ресурси як актив, що потребує інвестицій і розвитку	Гуманістичні підходи, командний менеджмент, холістичне охоплення процесів і явищ в сфері управління персоналу; людина – самодостатній аспект соціальної організації	Д. Урліч П. Друкер
Управління людиною (human being management)	Людина як основний стратегічний ресурс організації для досягнення цілей	Управління потребами, цінностями та установками людей; розвиток компетентностей людини та організації; конкурентоспроможність персоналу	М. Портер
Еко-системний	Формування екосистеми безперервного розвитку персоналу для створення інновацій та підтримки глобальної конкурентоспроможності	Системи управління талантами, компетентностями та екосистемою розвитку персоналу; цифрові екосистеми розвитку персоналу; штучний інтелект, великі дані в управлінні людським потенціалом	Мак Кінзі, П. Капелі

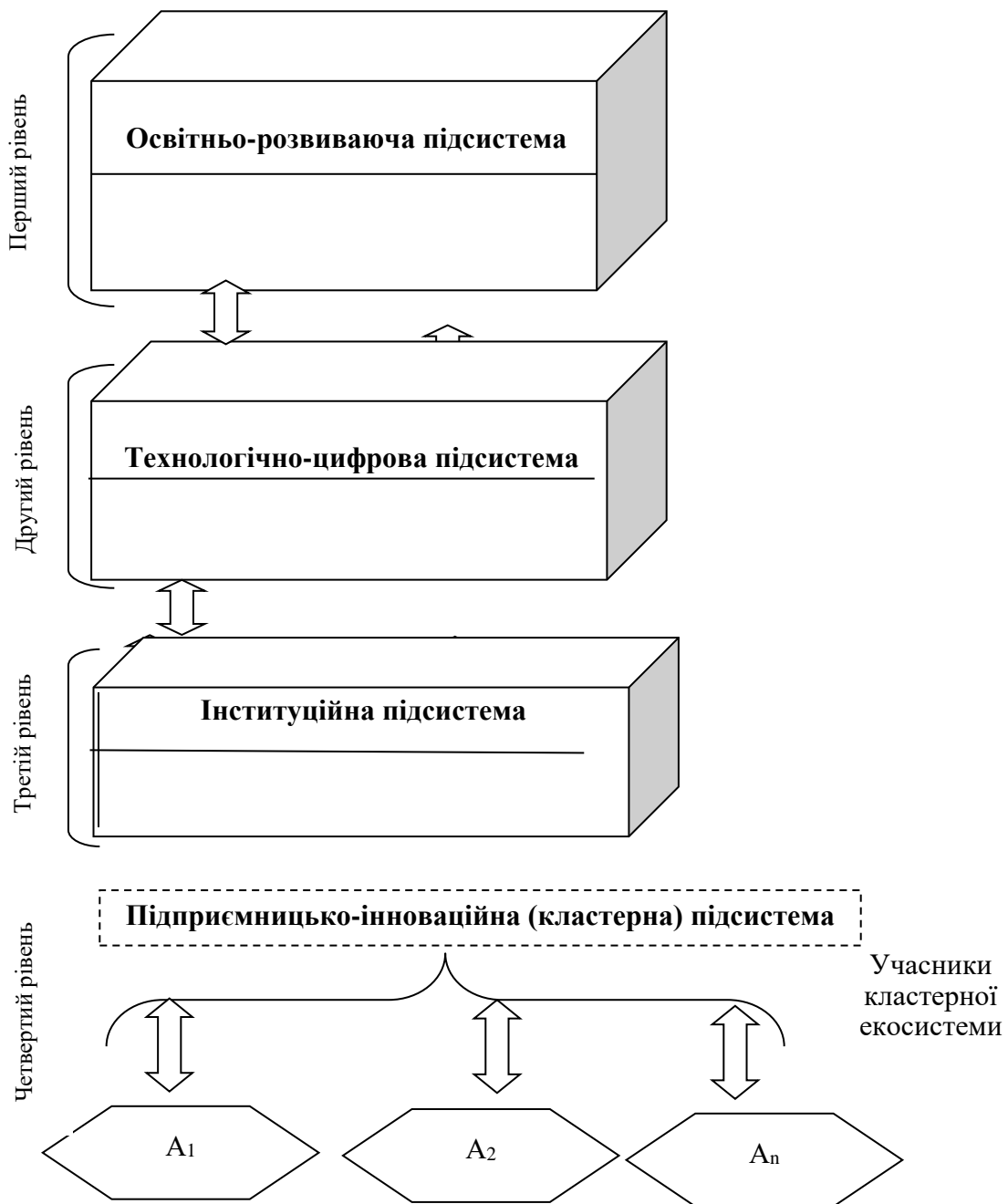
Джерело: складено авторами на основі мета-аналізу наукових публікацій в міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS [10].



Джерело: складено авторами

**Рис. 1. Концептуальна модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі**

Модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваюча; технологічно-цифрова; інституційна; підприємницько-інноваційна (рис. 2).



Джерело: складено авторами.

Рис. 2. Рівні реалізації кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі

Як видно з рис. 2, перша підсистема – освітньо-розвиваюча – передбачає трансформацію системи освіти персоналу (формування знань та компетентностей) шляхом впровадження дуальної освіти або практикоорієнтованих систем навчання персоналу; створення індустріальних академічних хабів, розвитку програм безперервного навчання (life-long learning) та цифрових освітніх платформ. Особливої актуальності набуває підготовка фахівців з управління туристичними дестинаціями, цифрового маркетингу в туризмі, сталого туризму та кризового менеджменту. Дослідження показують, що людський капітал слід розвивати та вдосконалювати для розробки сталого смарт-туризму, який позитивно впливає на загальне економічне зростання країни або дестинації. Друга підсистема – технологічно-

цифрова – охоплює впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності туристичного кластера: розумне планування подорожей, системи управління потоками туристів, цифрові платформи для бронювання, технології віртуальної та доповненої реальності. У контексті розвитку людського капіталу критично важливим є підвищення цифрової грамотності працівників туристичної сфери. Як зазначають дослідники, інноваційні інформаційно-комунікативні системи та технології, лідерство, інновації та соціальний капітал, підтримані людським капіталом, є основними компонентами розумності туристичної дестинації [11]. Коеволюційна динаміка інтелектуального капіталу та штучного інтелекту створює нові можливості для сталого розвитку туристичних дестинацій як екосистем. Третя підсистема – інституційна – передбачає створення сприятливого регуляторного середовища, що стимулює інноваційну активність та інвестиції в людський капітал. Ключовими інструментами є: розробка та затвердження Стратегії розвитку туризму та курортів; інтеграція нормативно-правової бази України у сфері туризму, інтелектуального права, стратегічного партнерства, соціальної політики з відповідними нормативними актами ЄС; запровадження податкових стимулів для підприємств, що інвестують у навчання персоналу та впровадження інновацій; формування кластерних рад за участю представників бізнесу, освіти, науки та влади. Четверта підсистема – підприємницько-інноваційна – фокусується на створенні середовища, що заохочує підприємницьку ініціативу та інноваційну діяльність у межах кластера. Сюди належать: туристичні акселератори та бізнес-інкубатори, грантові програми для стартапів у сфері туризму, хакатони з розробки інноваційних туристичних продуктів. Досвід країн, що розвиваються, демонструє, що створення соціально-орієнтованих інноваційних екосистем розвитку талантів є ефективним механізмом розширення підприємницьких можливостей та конкурентних переваг для кластерної екосистеми.

Практична реалізація запропонованої моделі потребує застосування комплексу інструментів і заходів, які групуються за рівнями управління. На регіональному рівні пріоритетними напрями є: створення «смарт-офісів туристичного кластера» – координаційних центрів, які забезпечують зв'язок між бізнесом, освітою та владою; впровадження «паспортів компетенцій» для працівників туристичної сфери; розробка регіональних програм залучення талантів (зокрема, з-поміж внутрішньо переміщених осіб). Особливої уваги потребують прифронтові громади, де туристичні кластери можуть стати інструментом економічної стабілізації та соціальної реінтеграції. На рівні окремих суб'єктів бізнесу – учасників кластера – доцільним є: впровадження систем управління знаннями; формування індивідуальних планів професійного розвитку працівників; створення внутрішньофірмових інноваційних лабораторій; застосування гейміфікації у навчанні персоналу. На національному рівні необхідними є: розробка Національної рамки кваліфікацій у сфері туризму з урахуванням інноваційної складової; створення єдиної цифрової платформи «Інноваційна екосистема туризму України», що об'єднає всіх стейкхолдерів; забезпечення координації між центральними органами виконавчої влади у питаннях підготовки кадрів для туристичної галузі; гармонізація вітчизняних стандартів підготовки з європейськими відповідниками в рамках євроінтеграційного курсу. Цифровізація всієї туристичної екосистеми допоможе підвищити здатність бізнесу генерувати інновації та створювати конкурентні переваги. Сучасна туристична екосистема неможлива без використання цифрових інструментів та ШІ-технологій, їх використання у контексті вирішення завдань розвитку людського потенціалу представлено у табл. 3.

Цифровізація всієї туристичної екосистеми допоможе підвищити здатність бізнесу як забезпечувати ефективність у контексті вирішення завдань управління людським потенціалом, так і генерувати стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 3

**Напрями використання інструментів цифровізації та технологій штучного інтелекту для вирішення завдань розвитку людського потенціалу туристичної екосистеми**

Сфери управління людським потенціалом	Напрями вирішення завдань
HR-інжиніринг HR-адміністрування	Внутрішні системи HR-адміністрування та цифрового документообігу (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR) ШІ-агенти, HR-аналітика та Big Data ШІ-аналітика всередині HCM/ATS платформ Нові ролі HR-менеджменту: «Інженери з автоматизації HR» або «Дизайнери досвіду співробітників» Інтеграція з хмарними сервісами та автоматизація документообігу за допомогою OCR та алгоритмів ШІ Імплементация цифрових підписів
Маркетинг та планування персоналу	Цифровий аналіз та просування HR-бренду Talent CRM для створення довгострокових відносин з кандидатами, talent-пули Персоналізація досвіду кандидата
Рерутмент, набір та підбір персоналу	Цифрові платформи рекрутменту (www.work.ua, jobs.ua, rabota.ua, pro-robotu.ua, LinkedIn) Автономні агенти рекрутингу (Agentic AI) для закриття вакансій; експрес-набір Опис вакансій Узгодження часу комунікацій в рерутменті Розроблення питань та завдань для співбесід Миттєвий фідбек та безперервний зв'язок із кандидатом Інтегровані Hurma System для автоматизації процесів найму та управління персоналом
Управління графіками та планування персоналу	Використання систем APS або Workday для автоматизації графіків і підвищення ефективності використання ресурсів AI-аналіз даних з POS-терміналів та операційних систем для передбачення пікових навантажень, автоматизації графіків змін та оптимізація штатного розміру
Мотивація працівників	Створення програм лояльності персоналу з персоналізованим підходом Розроблення програм навчання Персоналізація програм навчання Розроблення тестів та тестування персоналу Впровадження елементів гейміфікації в навчання
Оцінювання персоналу	Continuous Performance Management – система оцінки вбудована в щоденну роботу на основі досягнення цілей Впровадження елементів гейміфікації в оцінювання Програми, завдання, тести оцінювання Автоматичний збір фідбеку від споживачів партнерів Цифрові системи комплексної оцінки «360 градусів»
Навчання та розвиток, талант-менеджмент	Корпоративні системи навчання LMS (Learning Management Systems) - системи управління навчанням організацій, корпорацій, кластерних систем Платформи (наприклад, Cornerstone + EdCast) для персоналізованого навчання та підвищення кваліфікації Дистанційні системи, технології та платформи навчання ШІ-аналіз прогресу навчання, фідбеку Персоналізовані програми управління кар'єрою та просуванням
Цифровий онбординг	Портали/мобільний застосунок «McOnboard» для адаптації Миттєві відповіді на запитання в процесі адаптації Автоматичне узгодження часу персоналу без листів Проведення hentaikan (процесів залучення) через цифровий текстовий інтерфейс (чат-бот Олівія від Paradox, Workday) Автоматичний збір фідбеку після адаптації Корпоративні платформи та групові чати, Secondment; Buddying; E-learning; Job Shadowing у контексті адаптації

Продовження табл. 3

Сфери управління людським потенціалом	Напрями вирішення завдань
Управління поведінкою персоналу	Персоналізовані email-кампанії з урахуванням поведінки кандидата Аналіз поведінки персоналу, виявлення факторів задоволення персоналу Голосові та відеокommунікації "нового покоління" Аналітика робочих процесів (Workforce Analytics) та програми
Управління продуктивністю	CRM (Customer Relationship Management) для управління продуктивністю Розроблення метрик продуктивності та вимірювання продуктивності в реальному часі
Управління комунікаціями	360-градусний зворотний зв'язок (360-Degree Feedback) Об'єднані комунікаційні платформи (UC&C) ШІ-асистенти та "агенти" для комунікації Аналітика робочих сигналів (Work Signals) Платформи досвіду співробітників (EX Platforms) Корпоративні чат-боти, групи, соціальні мережі Комунікації в потоці роботи (Flow of Work) Персоналізація контенту та каналів комунікації (внутрішніх, зовнішніх)
Соціальна та психологічна підтримка персоналу під час військового стану	Програми покращення психологічного клімату Психологічна підтримка Кризова підтримка
HR-стратегія та політика	HRM-системи (Human Resource Management) для комплексної автоматизації HR-рішень SRM (Supplier Relationship Management) для оцінки взаємодії з клієнтами та постачальниками ERP-системи (Enterprise Resource Planning) для інтеграції даних про ефективність персоналу із загальними бізнес-процесами HRIS/ATS-системи з інтеграцією AI/ML Інтегровані системи безпеки даних (DLP) Системи внутрішнього контролю та моніторингу за безпекою

Джерело: складено авторами.

**Висновки.** На основі бібліометричного аналізу (Scopus, WoS, 2015–2025 pp.) встановлено, що дослідження на перетині «екосистема розвитку персоналу в сфері туризму» є недостатньо представленими в наукових дослідженнях та практично затребуваними. Виокремлено п'ять кластерів сучасного наукового дискурсу щодо розвитку людського потенціалу.

Систематизація теоретико-методологічних підходів (від теорій класичного та адміністративного менеджменту, бюрократичної теорії, концепції «людських відносин» до компетентнісно-орієнтованого та екосистемного підходів) дозволила створити методологічний базис для формування інноваційної екосистеми розвитку людського капіталу. Доведено, що еволюція поглядів на управління персоналом пройшла шлях від сприйняття людини як «витрати» (класичний менеджмент) до «активу, що потребує інвестицій» (управління людськими ресурсами) і, нарешті, до «ключового стратегічного ресурсу для створення інновацій та конкурентних переваг» (екосистемний підхід).

Запропоновано концептуальну модель кластерної інноваційної екосистеми забезпечення розвитку людського капіталу в туризмі, яка включає чотири взаємопов'язані підсистеми: освітньо-розвиваючу (трансформація освіти на засадах дуальної освіти, індустріальних академічних хабів, life-long learning), технологічно-цифрову (впровадження LMS, VR/AR, AI-аналітики, цифрових платформ), інституційну (нормативно-правове забезпечення, податкові стимули, кластерні ради) та підприємницько-інноваційну (акселератори, бізнес-інкубатори, грантові програми, хакатони). Модель реалізується на

національному, регіональному та рівні окремих суб'єктів бізнесу, що забезпечує її гнучкість та адаптивність до різних умов функціонування туристичного кластера.

Визначено ключові практичні інструменти впровадження моделі за рівнями управління: на регіональному рівні – створення «смарт-офісів туристичного кластера», впровадження «паспортів компетенцій» для працівників туристичної сфери, розробка регіональних програм залучення талантів (зокрема, серед внутрішньо переміщених осіб); на рівні суб'єктів бізнесу – впровадження систем управління знаннями, формування індивідуальних планів професійного розвитку, створення внутрішньофірмових інноваційних лабораторій, застосування гейміфікації у навчанні; на національному рівні – розробка Національної рамки кваліфікацій у сфері туризму, створення єдиної цифрової платформи «Інноваційна екосистема туризму України», гармонізація вітчизняних стандартів підготовки з європейськими відповідниками.

Доведено, що цифровізація та інструменти штучного інтелекту є системоутворювальними елементами запропонованої екосистеми. Систематизовано 14 сфер управління людським потенціалом (HR-інжиніринг, маркетинг персоналу, рекрутмент, мотивація, оцінювання, навчання, онбординг, управління комунікаціями, соціальна підтримка, HR-стратегія тощо) з відповідними цифровими інструментами.

Результати дослідження можуть бути використані: органами місцевого самоврядування та туристичними кластерами для створення «смарт-офісів» та впровадження паспортів компетенцій; закладами вищої освіти для модернізації освітніх програм у сфері гостинності та туризму; бізнесом – учасниками кластера для впровадження інноваційних інструментів управління людськими ресурсами; державними органами для розробки стимулів щодо інвестування в людський капітал.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісному оцінюванні ефективності запропонованої моделі, апробації на конкретних туристичних кластерах України.

## References

## Література

1. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2026). *Publicnyi zvit Holovy Derzhavnoho ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy Natali Tabaky za 2025 rik* [Public Report of the Head of the State Agency for Tourism Development of Ukraine Natalia Tabaka for 2025]. Kyiv: SATD. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125\\_dart\\_report\\_2025\\_web.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125_dart_report_2025_web.pdf) [in Ukrainian].
2. Zhang, J. (2025). Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities. *Tourism Management*, (107). 105063. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105063>.
3. Markuts, Y., Studennikova, I. & Mykhalyk L. (2025). *Ukraine Human Capital Chartbook*. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.
4. Omelchenko, O. (2025). Lokalni turystychni klasteri yak instrument povoiennoho vidnovlennia turystychnoi haluzi Ukrainy [Local tourism clusters as a tool for post-war recovery of Ukraine's tourism sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65> [in Ukrainian].
5. IMD World Talent Ranking 2024. *Dokumen: Website*. 2024. URL: <https://dokumen.tips/documents/wiseco-imd-world-talentraking>.
6. Bosovska, M. (2025). *Stratehuvannia innovatsiinykh klasternykh ekosystem v umovakh hlobalnykh zrushen dlia*
1. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Наталі Табаки за 2025 рік. Київ: ДАРТ, 2026. URL: [https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125\\_dart\\_report\\_2025\\_web.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/699325527969c051c0940125_dart_report_2025_web.pdf).
2. Zhang J. Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities. *Tourism Management*. 2025. Vol. 107. Art. 105063. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.105063>.
3. Markuts Y., Studennikova I. Mykhalyk L. *Ukraine Human Capital Chartbook*. Kyiv School of Economics. 2025. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>.
4. Омельченко О. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65>.
5. IMD World Talent Ranking 2024. *Dokumen: Website*. 2024. URL: <https://dokumen.tips/documents/wiseco-imd-world-talentraking>.
6. Босовська М. Стратегування інноваційних кластерних екосистем в умовах глобальних

- povoiennoho vidnovlennia turyzmu [Strategizing innovative cluster ecosystems in the context of global shifts for post-war tourism reconstruction]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6 (57), 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15> [in Ukrainian].
7. Salo, Ya. V. (2026). Rol liudskoho kapitalu u zabezpechenni rozvytku pidpriemstva [The role of human capital in ensuring the development of an enterprise]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (13), 232–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30> [in Ukrainian].
8. Mi, R., Liu, S., Liu, C., Li, Z., & Li, S. (2025). The Nexus of Digitalization, Talent, and High-Quality Development: How Clusters Foster Sustainable Economic Growth. *Sustainability*, 17(18), 8503. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188503>.
9. European Commission (2020). Digital Education Action Plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
10. Clarivate (n.d.). Web of Science Core Collection. Retrieved April 2, 2026. URL: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/web-of-science-core-collection/>
11. Krylova-Grek, Y. & Shyshkina, M. P. (2021). Online learning at higher education institutions in Ukraine: achievements, challenges, and horizons. *Information Technologies and Learning Tools*, 5(85), 163–174. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v85i5.4660>.
- зрушень для повоєнного відновлення туризму. *Сталій розвиток економіки*. 2025. №. 6 (57). С. 113–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15>.
7. Сало Я. В. Роль людського капіталу у забезпеченні розвитку підприємства. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. №. 13. С. 232–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-30>.
8. Mi R., Liu S., Liu C., Li Z., Li S. The Nexus of Digitalization, Talent, and High-Quality Development: How Clusters Foster Sustainable Economic Growth. *Sustainability*. 2025. No. 17 (18). Art. 8503. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188503>.
9. Digital Education Action Plan 2021–2027. *European Commission*. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>.
10. Web of Science Core Collection. *Clarivate*. Retrieved April 2, 2026. URL: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/web-of-science-core-collection/>
11. Krylova-Grek Y. Shyshkina M. P. Online learning at higher education institutions in Ukraine: achievements, challenges, and horizons. *Information Technologies and Learning Tools*. 2021. No. 5 (85). P. 163–174. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v85i5.4660>.

Отримано 28.04.2026 Рецензовано 13.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 330.34:336:330.59:7.05

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.5

## СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

**ВЛАСЮК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА**

кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та управління,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

[vlasjuk.tm@knuvd.com.ua](mailto:vlasjuk.tm@knuvd.com.ua)

**ГУРИНЧУК ІЛІЯ ОЛЕГОВИЧ**

аспірант кафедри економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-1569-3508>

[illia.kiev@gmail.com](mailto:illia.kiev@gmail.com)

**Анотація.** У статті досліджено теоретико-методичні засади формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України в умовах цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів та воєнних викликів. Встановлено, що сучасну систему управління персоналом слід розглядати як стратегічний елемент забезпечення конкурентоспроможності, кадрової стійкості та сталого розвитку телекомунікаційних підприємств. У процесі дослідження обґрунтовано місце стратегії управління персоналом у структурі економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору та визначено основні чинники впливу на її формування, серед яких: процеси цифровізації економіки, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, трансформація ринку праці, євроінтеграційні процеси та воєнний стан. Доведено, що ефективно управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності праці, якості телекомунікаційних послуг, інноваційної активності підприємств і рівня цифрової трансформації бізнес-процесів. Проведено аналіз динаміки кадрового та інвестиційного потенціалу сфери «Інформація та телекомунікації» за 2015–2024 рр. Досліджено зміни кількості зайнятих працівників, рівня середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці та капітальних інвестицій. Встановлено, що до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до зростання основних показників розвитку сектору, тоді як у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії відбулося суттєве зниження продуктивності праці, рівня зайнятості та інвестиційної активності підприємств. Разом з тим, у 2023–2024 рр. намітилася тенденція до поступового відновлення показників функціонування телекомунікаційного сектору. На основі методу відстаней та моделі Харрінгтона здійснено оцінку інтегрального показника кадрової стійкості телекомунікаційного сектору. Визначено, що рівень кадрової стійкості підприємств сектору залишається високим, що забезпечується стабільністю кадрового потенціалу, зростанням рівня оплати праці та розвитком цифрових компетентностей персоналу. Запропоновано напрями стратегічного управління персоналом, орієнтовані на підтримку інноваційної діяльності, цифровізацію HR-процесів, розвиток професійних компетентностей, стимулювання інноваційної активності працівників і забезпечення кадрової безпеки підприємств.

**Ключові слова:** стратегія; персонал; управління персоналом; розвиток; інноваційний розвиток; економічний механізм; ефективність використання кадрового потенціалу; кадрова стійкість.

## PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGY AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC MECHANISM FOR THE TRANSFORMATION OF THE TELECOMMUNICATIONS SECTOR OF UKRAINE

**VLASIUK TETIANA**

PhD in Economic, Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-9644-8608>

[vlasjuk.tm@knutd.com.ua](mailto:vlasjuk.tm@knutd.com.ua)

**HURYNCHUK ILLIA**

PhD student at the Department of Economics,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0003-1569-3508>

[illia.kiev@gmail.com](mailto:illia.kiev@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the theoretical and methodological foundations for developing a human resource management strategy as a component of the economic mechanism for the development of Ukraine's telecommunications sector amid digital transformation, European integration, and wartime challenges. The study establishes that a modern HR management system should be regarded as a strategic element in ensuring the competitiveness, workforce stability, and sustainable development of telecommunications enterprises. The research substantiates the role of HR management strategy within the economic mechanism for the development of the telecommunications sector and identifies the key factors influencing its formation, including economic digitalization, the development of information and communication technologies, labor market transformation, European integration processes, and martial law conditions. It is demonstrated that effective human capital management contributes to increased labor productivity, improved quality of telecommunications services, enhanced innovation activity, and greater digital transformation of business processes. The dynamics of the personnel and investment potential of the "Information and Telecommunications" sector during 2015–2024 are analyzed. Changes in employment levels, average monthly wages, labor productivity, and capital investment are examined. The study reveals that until 2021, the sector demonstrated stable growth in its key development indicators, whereas in 2022, due to Russia's full-scale invasion of Ukraine, there was a significant decline in labor productivity, employment, and investment activity. At the same time, during 2023–2024, a gradual recovery in the sector's performance indicators was observed. Using the distance method and the Harrington model, the study assesses the integrated indicator of workforce stability in the telecommunications sector. The findings indicate that workforce stability remains relatively high due to the resilience of human capital, wage growth, and the development of employees' digital competencies. The article proposes strategic directions for HR management to support innovation, digitize HR processes, develop professional competencies, stimulate employees' innovation, and ensure personnel security within enterprises.

**Keywords:** strategy; human resource management; workforce stability; innovative development; economic mechanism; human capital efficiency; telecommunications sector.

**Постановка проблеми.** Телекомунікаційний сектор є одним з основних видів діяльності, що забезпечує цифрову трансформацію економіки та суспільства й формує основу розвитку інформаційної інфраструктури, цифрових сервісів, електронного урядування, дистанційної комунікації та інноваційних технологій. Поряд з тим, сучасні умови функціонування телекомунікаційного сектору України характеризуються посиленням конкурентної боротьби, швидкими технологічними змінами, дефіцитом висококваліфікованих кадрів та необхідністю адаптації до європейських стандартів управління. У таких умовах особливого значення набуває людський капітал як стратегічний ресурс розвитку підприємств телекомунікаційної сфери. Оскільки саме персонал є основним носієм професійних компетентностей, інноваційного потенціалу, цифрових навичок та здатності до впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки України, оскільки воєнні дії спричинили суттєві трансформації ринку праці, активізацію міграційних процесів, зміну моделей зайнятості та зростання потреби у цифрових формах комунікації. За таких умов підвищується значення стратегічного управління персоналом як інструменту забезпечення стійкості підприємств, підтримки їх кадрового потенціалу та збереження конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління персоналом, розвитку телекомунікаційного сектору України та цифровізації економіки досліджено в працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Так, сутність, роль і методи управління персоналом досліджували Л. Глущенко, Т. Пілявоз та Н. Коваль, а саме «сутність поняття управління персоналом та роль системи управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством» [1]. М.Е. Морозова акцентувала увагу на визначенні «сутності та ролі управління персоналом в сучасних умовах сьогодення, розвитку організації, розкритті вимог до системи управління персоналом з метою формування конкурентоспроможності організації» [2]. Л. Гордєєва-Герасимова, окрім дослідження та узагальнення теоретичних положень управління персоналом, обґрунтувала найбільш ефективні інструменти управління в умовах сьогодення [3].

Питання управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні, а також у повоєнному відновленні, вивчали О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко, які обґрунтували рекомендації, щодо управління персоналом в умовах воєнного стану, узагальнили основні способи стимулювання персоналу [4]. І.С. Чорнодід, Н.М. Василець та В.М. Петренко за результатами проведеного аналізу обґрунтували інструменти управління персоналом в умовах воєнного стану та функціонування самих підприємств [5]. В.І. Куделя та В.Г. Яковенко досліджували особливості «функціонування підприємств у період війни, виявлення проблем, з якими стикається керівництво під час управління персоналом і визначення шляхів їх вирішення» [6]. Д.О. Данилюк та Г.В. Серєда проведено «контент-аналіз наукових публікацій з проблем управління персоналом українських підприємств у 2022 році» [7] та систематизовано виклики війни, також систематизовано яким чином методи управління персоналом трансформувалися для реагування на виклики війни.

Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану обґрунтовувалися в працях О. Продіус, М. Афанасенко та М. Лемешко, які аналізували складові удосконалення системи управління персоналом, а також «розробили пропозиції щодо мотивації співробітників в організації, покращення морально-психологічного стану персоналу в умовах воєнного стану» [8]. Н.П. Гуцуляк обґрунтовано складові системи винагород, підходи до формування екосистеми управління персоналом, оцінено ефективність стратегії винагород в наданні персоналізованих та гнучких винагород [9]. Л.В. Волянська-Савчук, М.В. Мацишина розкрили сутність і роль сучасних персонал-технологій в системі управління персоналом, «систематизували їх та довели доцільність використання для

підвищення ефективності управління персоналом, що дасть змогу зміцнити та повніше реалізувати трудовий потенціал підприємства» [10]. Також персонал-технології та сучасні методи розвитку персоналу підприємства досліджувалися О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко та Г.В. Кондрашова [11]. М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова та Ю.В. Волошук виявили особливості та характерні риси японського та американського стилів управління персоналом [12]. О. Наумова дослідила особливості застосування різних типів стратегій управління персоналом підприємства [13]. К.С. Хаврова та Д.О. Доброжан дослідили використання цифрових технологій у процесі управління персоналом [14]. Н. Черненко висвітлює питання використання штучного інтелекту в управлінні персоналом, а саме технологій нейромереж для розв'язання HR-завдань [15].

Проблеми розвитку телекомунікаційного сектору досліджували М.О. Житар, а саме, було розроблено концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств [16]. В. М'ячин та О. Мирошниченко дослідили сучасний стан та тенденції розвитку ринку телекомунікаційних послуг, зокрема в умовах цифрової трансформації та воєнного стану [17]. В процесі аналізу було вивчено «кількісні та якісні показники розвитку галузі, структуру доходів, особливості регіонального розподілу суб'єктів ринку, а також технологічні аспекти фіксованого доступу до мережі Інтернет» [17]. В. Засанський, А. Сорока та А. Тяжина розглядали можливість імплементації міжнародного досвіду залучення інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств [18]. В.В. Кузьменко досліджує «основні підходи до впровадження ефективних стратегій антикризового управління та обґрунтовує рекомендації, спрямовані на підвищення стійкості телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах нестабільності» [19]. Н.М. Котвицька, Н.В. Овсієнко та С.В. Шарова розробляють «теоретичні та практичні засади формування організаційно-економічного механізму, який забезпечить ефективний розвиток підприємств телекомунікаційних послуг у контексті цифрової економіки» [20]. О. Могилевською та С. Павловським розроблено «організаційно-економічний механізм системи управління підприємствами телекомунікаційних послуг, як стратегічне підґрунтя стабільного, адаптивного та ефективного розвитку галузі телекомунікаційних послуг в умовах невизначеності для інтеграції у європейську систему» [21].

**Невирішені частини дослідження.** Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, цифровізації HR-процесів та розвитку телекомунікаційного сектору України, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції стратегії управління персоналом у систему економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. Більшість наукових праць присвячена окремим аспектам управління персоналом, мотивації працівників, використанню персонал-технологій, цифрових інструментів та антикризового управління в умовах воєнного стану, проте недостатньо обґрунтованим залишається комплексний підхід до формування стратегічної системи управління персоналом як складової забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку телекомунікаційного сектору.

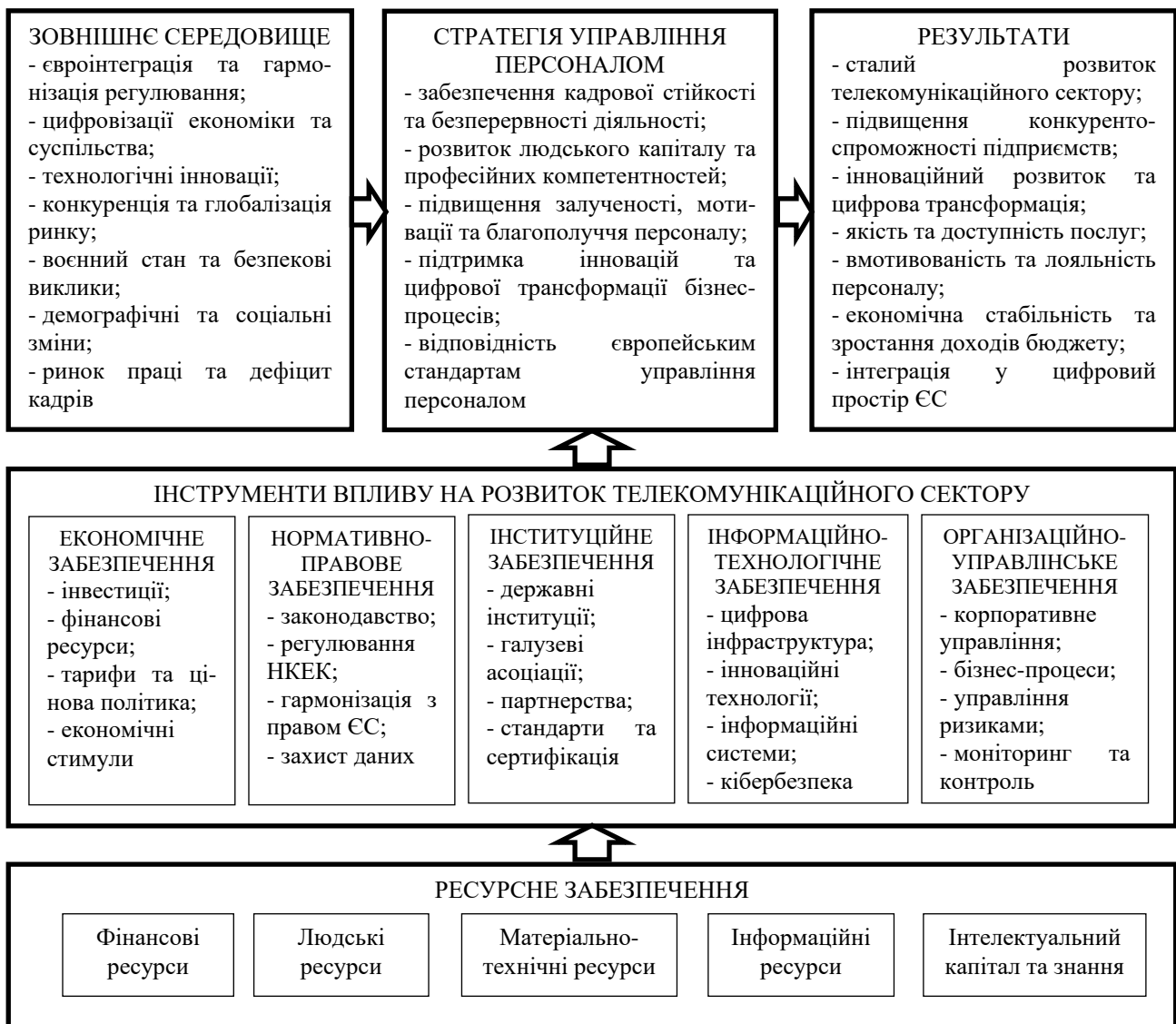
**Метою дослідження** є розроблення теоретико-методичних засад формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України, визначення її ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, цифрової трансформації та сталого розвитку галузі.

**Результати та обговорення.** Сучасна практика управління персоналом свідчить про трансформацію підходів до кадрової політики підприємств. Якщо раніше управління персоналом розглядалося переважно як адміністративна функція, то сьогодні воно перетворюється на важливу складову стратегічного управління підприємством. Формування ефективної стратегії управління персоналом стає одним із основних чинників забезпечення конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, їх адаптивності до змін

зовнішнього середовища та здатності забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Водночас процеси євроінтеграції України вимагають від телекомунікаційних підприємств впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, соціальної відповідальності, цифровізації HR-процесів, розвитку корпоративної культури та забезпечення належного рівня благополуччя персоналу. Європейські підходи до управління людськими ресурсами орієнтовані на формування людиноцентричної моделі розвитку підприємства, в якій працівник розглядається як стратегічний актив.

Місце стратегії управління персоналом як елемента забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного сектору наведено на рис. 1.



Джерело: запропоновано авторами.

**Рис. 1. Стратегія управління персоналом як елемент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку телекомунікаційного сектору**

Отже, стратегія управління персоналом розглядається як інтегрований елемент економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, що забезпечує узгодження кадрової політики із загальними стратегічними цілями підприємств. Визначено, що на стратегію управління персоналом також впливає зовнішнє середовище, зокрема процеси

євроінтеграції, цифровізації економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, воєнних викликів та трансформації ринку праці. Врахування зазначених чинників дає можливість забезпечити гнучкість системи управління персоналом, підвищити рівень кадрової безпеки підприємств та сформувані передумови для довгострокового розвитку телекомунікаційного сектору. При цьому, ефективне управління людським капіталом сприяє підвищенню продуктивності праці, якості телекомунікаційних послуг, інноваційної активності підприємств та рівня цифрової трансформації бізнес-процесів. У результаті формується конкурентоспроможне та стійке середовище функціонування телекомунікаційних підприємств, здатне забезпечити інтеграцію України до європейського цифрового простору.

Тобто, теоретичні засади формування стратегії управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України базуються на поєднанні концепцій стратегічного управління, людського капіталу, цифрової трансформації та сталого розвитку.

Варто зазначити, що на макрорівні також здійснюється вплив на розвиток телекомунікаційного сектору, а саме шляхом розробки стратегії розвитку цифрової економіки, регуляторної політики, реалізації політики підтримки інновацій та інвестицій, програм розвитку кадрів та освіти, застосування державних стандартів та грантів, публічно-приватного партнерства.

Як зазначає С.І. Грицуленко та Г.В. Толкачова, «світовий телекомунікаційний ринок – один із динамічніших у глобальній економіці – є джерелом продуктивності й ефективності у будь-якій країні. У 2024 році тільки один його мобільний сектор принесе до світового ВВП \$4,9 трлн., що на \$0,8 трлн. більше, ніж у 2019 році. Національний ринок телекомунікаційних послуг України також відрізняє стійка тенденція до зростання доходів» [22]. Тобто, країни світу все більше виграють від росту продуктивності й ефективності, спричиненого збільшенням обсягу наданих телекомунікаційних послуг.

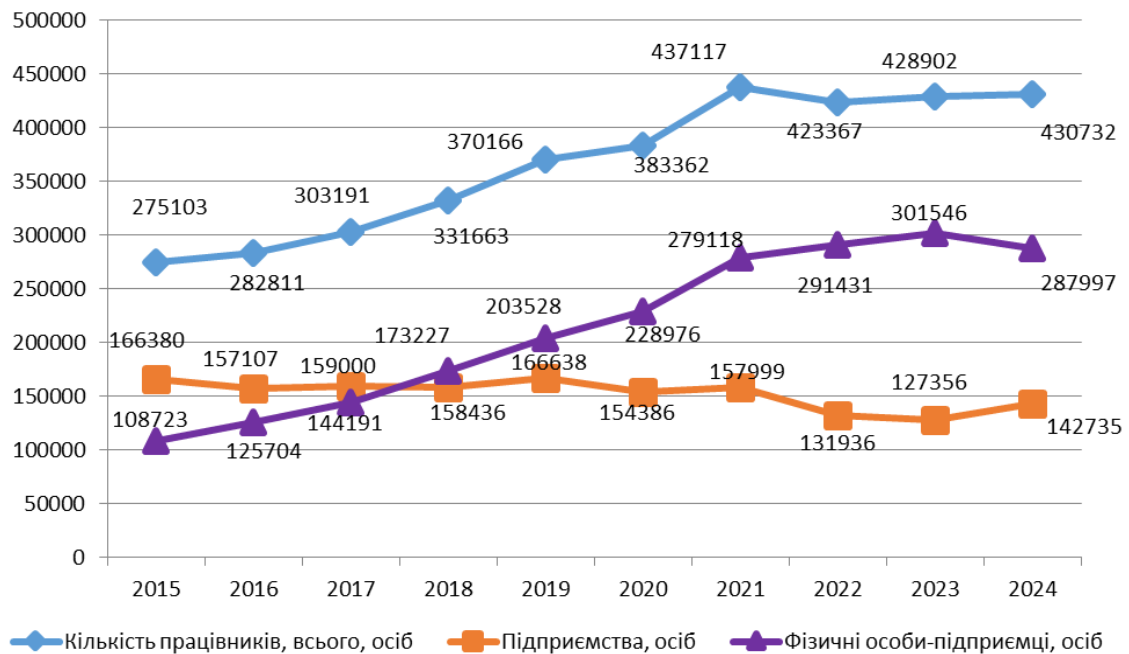
З метою оцінки кадрової стійкості телекомунікаційного сектору доцільно оцінити динаміку показників кадрового та інвестиційного потенціалу телекомунікаційних підприємств. При цьому для оцінки застосовуються такі показники: 1) рівень зайнятості у галузі – відображає здатність підприємств зберігати кадровий потенціал у кризових умовах; 2) динаміка середньої заробітної плати – зростання оплати праці свідчить про кваліфікацію зайнятих працівників та конкурентоспроможність роботодавців; 3) продуктивність праці персоналу – характеризує рівень ефективності використання персоналу; 4) інвестиції у розвиток сектору – розвиток матеріально-технічного забезпечення, HR-технологій.

Для визначення кадрової стійкості використаємо статистичні дані за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації», оскільки офіційна статистика формує показники телекомунікаційного сектору у межах інтегрованої інформаційно-комунікаційної сфери відповідно до класифікації видів економічної діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку телекомунікаційного сектору, його динаміку, структурні зміни та роль у цифровій трансформації економіки. Окрім того, варто зазначити, що телекомунікаційний сектор є основною складовою інформаційної інфраструктури, що забезпечує функціонування цифрових сервісів, передачу даних та розвиток інформаційного суспільства, тому аналіз інтегрованих статистичних показників є доцільним для комплексного дослідження зазначеного сектору.

Динаміку кількості працівників, зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації», наведено на рис. 2.

Як бачимо, до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до збільшення кількості осіб, що зайняті у сфері, що досліджується. Варто зауважити, що з 2018 року кількість фізичних осіб-підприємців перевищує кількість осіб, що задіяні на підприємствах вказаної сфери.

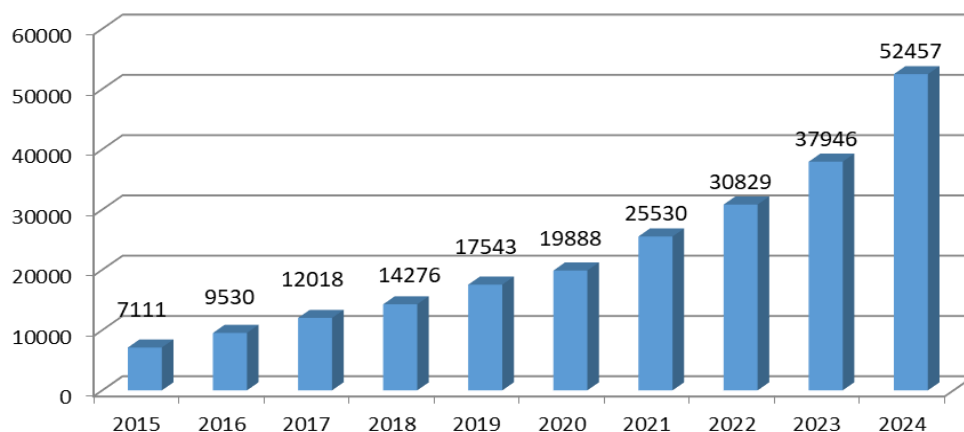
Проте після повномасштабного вторгнення росії, у 2022 році кількість осіб, зайнятих у секторі, скоротилася на 13750 осіб (3,1%). Також в умовах воєнного стану спостерігається тенденція до зменшення кількості фізичних осіб-підприємців та збільшення кількості осіб, зайнятих на підприємствах даного сектору.



Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

Рис. 2. Кількість працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації»

Також в секторі «Інформація та телекомунікації» спостерігається тенденція до стійкого зростання середньомісячної заробітної плати (рис. 3).



Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

Рис. 3. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації»

Як бачимо, за останні десять років середньомісячна заробітна плата штатних працівників зросла на 45436 грн. (638,9%). При цьому середньомісячна заробітна плата в Україні в 2024 році становила 21473 грн. Тобто, рівень заробітної плати в секторі

«Інформація та телекомунікації» в 2,4 рази перевищує середній рівень заробітної плати в Україні, що робить сектор привабливим для працевлаштування.

Рівень продуктивності праці персоналу залежить від обсягу наданих послуг та кількості працівників зайнятих у сфері «Інформація та телекомунікації» (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка показників ефективності використання кадрового потенціалу за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр.**

Рік	Виручка від реалізації, тис. грн	Кількість працівників, осіб	Продуктивність праці, тис. грн
2015	141479641,1	275103	514,28
2016	175050869,4	282811	618,97
2017	216803866,6	303191	715,07
2018	273742187,5	331663	825,36
2019	334865257,8	370166	904,64
2020	395417121,3	383362	1031,45
2021	528450721,6	437117	1208,95
2022	292105021,5	423367	689,96
2023	337999418,3	428902	788,06
2024	390592792,7	430732	906,81

Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

До 2022 року обсяг реалізованих послуг в розрахунку на одного штатного працівника за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» мала стійку тенденцію до зростання. Так, у 2021 році порівняно з 2015 роком продуктивність праці одного працівника зросла більш ніж у 2 рази. В 2022 році обсяг наданих послуг скоротився на 43 % порівняно з 2021 роком. Починаючи з 2023 року, намітилася позитивна тенденція до зростання обсягу реалізованих послуг на одного працівника, але в 2024 році показник становить лише 75% від показника 2021 року.

Обсяг капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» до 2021 року також мав стійку тенденцію до зростання (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка капітальних інвестицій за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр.**

Роки	Капітальні інвестиції підприємств	У тому числі							
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2015	22900497	10213933	244	68577	772025	9087892	12686564	10708498	1450937
2016	15707002	10935907	908	650530	1229843	8659909	4771095	2220077	1962593
2017	18696616	11985774	11032	134347	1912596	9469434	6710842	3693874	2054599
2018	29684191	12878833	4172	48864	1370198	10808814	16805358	13049109	2258009
2019	21259832	13101105	311	23404	1751729	10192820	8158727	3630295	2223118
2020	22343060	13185403	36	46826	1751905	10411048	9157657	837518	2806240
2021	23754284	14069191	439	17452	1891965	11091874	9685093	4522639	2923731
2022	16834706	11382037	17	2714	1275274	9455327	5452669	1743152	2319501
2023	23764314	14836129	–	4517	1434228	12857527	8928185	2452271	4172127
2024	33686465	19720255	2	3065	1957920	17083780	13966210	4891256	5898981

Джерело: сформовано авторами на підставі [23].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням обсяг капітальних інвестицій в 2022 році порівняно з 2021 роком скоротився на 29,1%. У 2023 та 2024 роках намітилася стійка тенденція до зростання обсягів інвестицій. За роками більшість інвестицій підприємствами сектору «Інформація та телекомунікації» здійснювалася у матеріальні активи. Так, у 2024 році у матеріальні активи було вкладено 58,5% капітальних інвестицій, а в нематеріальні — 41,5%. При цьому найбільша частина капітальних інвестицій здійснювалася у придбання машин та обладнання – 86,6% та будівництво та перебудову будівель – 9,9%. У складі інвестицій у нематеріальні активи 35,0% становлять інвестиції в концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки та аналогічні права, 42,2% — у придбання програмного забезпечення.

З метою визначення напряму стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, визначимо інтегральний показник кадрової стійкості. Для визначення близькості об'єктів використаємо метод відстаней. При цьому, оскільки всі показники, що обрані для оцінки, є показниками-стимуляторами, еталонними значеннями будуть максимальні значення показників. З метою проведення оцінки визначимо динаміку показників (табл. 3).

Таблиця 3

**Динаміка показників кадрової стійкості телекомунікаційного сектору**

Показники	Динаміка показників, %									Еталонне значення
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість зайнятих працівників	102,8	107,21	109,39	111,61	103,56	114,02	96,85	101,31	100,43	111,61
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	134,02	126,10	118,79	122,88	113,37	128,37	120,75	123,09	138,24	138,24
Продуктивність праці персоналу	120,36	115,53	115,42	109,6	114,02	117,21	57,07	114,22	115,07	120,36
Інвестиції у розвиток сектору	68,59	119,03	158,77	71,62	105,10	106,32	70,87	141,16	141,75	141,75

Джерело: авторські розрахунки.

На наступному етапі аналізу визначимо близькість об'єктів аналізу (визначених значень показників) до об'єкта-еталону за кожним із років. Коефіцієнти визначаються як відношення значення показника до показника-еталону ( $X_{ij}/X_{i\max}$ ).

Інтегральний показник кадрової стійкості ( $I_{kc}$ ) визначимо за формулою середньої геометричної:

$$I_{kc} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n X_i} \quad (1)$$

На основі отриманих значень інтегрального показника рівень кадрової стійкості телекомунікаційного сектору визначимо з використанням моделі Харрінгтона – це математичний метод у кваліметрії та теорії оптимізації, який переводить фізичні або економічні показники об'єкта в єдину безрозмірну шкалу суб'єктивної оцінки (табл. 4).

Відношення показників кадрової стійкості до показників-еталонів, визначення інтегрального показника та його оцінка наведено в табл. 5.

Отже, рівень кадрової стійкості підприємств телекомунікаційного сектору є високою, що досягається стабільністю кількості зайнятих працівників та середньомісячної заробітної плати штатних працівників, високою продуктивністю праці, при цьому негативною тенденцією є динаміка капітальних інвестицій у сектор, що призвело до зниження показника кадрової стійкості у 2016 та 2019 роках. У 2022 році як наслідок повномасштабного

вторгнення росії, маємо зниження динаміки показників за всіма показниками, і як наслідок кадрової стійкості. Так, динаміка кількості зайнятих за видом економічної діяльності «Інформація та телекомунікації» склала 96,85%, динаміка продуктивності праці – 57,07%, капітальних інвестицій – 70,87%.

Таблиця 4

**Оцінка інтегрального показника кадрової стійкості**

Значення показників	Оцінка	Опис
1,00–0,80	Відмінно	Найвища кадрова стійкість, усі показники максимально наближені до еталонних значень
0,80–0,63	Добре	Висока кадрова стійкість, показники мають несуттєве відхилення від еталонних
0,63–0,37	Задовільно	Середня кадрова стійкість, показники мають середні значення
0,37–0,20	Незадовільно	Низька кадрова стійкість, показники мають низькі значення
0,20–0	Критично	Критична кадрова стійкість, показники мають значне відхилення від еталонних (нульові)

Джерело: складено авторами.

Таблиця 5

**Визначення показників кадрової стійкості телекомунікаційного сектору у 2015–2024 роках**

Показники	Динаміка показників, %								
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість зайнятих працівників	0,92	0,96	0,98	1,00	0,93	1,02	0,87	0,91	0,90
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	0,97	0,91	0,86	0,89	0,82	0,93	0,87	0,89	1,00
Продуктивність праці персоналу	1,00	0,96	0,96	0,91	0,95	0,97	0,47	0,95	0,96
Інвестиції у розвиток сектору	0,43	0,75	1,00	0,45	0,66	0,67	0,45	0,89	0,89
Інтегральний показник кадрової стійкості	0,79	0,89	0,95	0,78	0,83	0,89	0,63	0,91	0,94
Оцінка рівня кадрової стійкості	добре	відмінно	відмінно	добре	відмінно	відмінно	добре	відмінно	відмінно

Джерело: складено авторами.

Оскільки рівень кадрової стійкості в телекомунікаційному секторі залишається на високому рівні, то стратегія управління персоналом повинна забезпечувати узгодження кадрової політики із загальними цілями розвитку підприємств, їх інноваційною діяльністю, цифровізацією бізнес-процесів та підвищенням якості телекомунікаційних послуг (табл. 6).

Таблиця 6

**Напрями стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору**

Напрями стратегічного управління персоналом	Характеристика та зміст	Інструменти реалізації та забезпечення результативності	Очікуваний результат для телекомунікаційного сектору
Узгодження кадрової політики із загальними цілями розвитку підприємства	Формування системи управління персоналом відповідно до стратегічних цілей розвитку телекомунікаційного підприємства	KPI персоналу, HR-стратегія, BSC, HR-аналітика, стратегічне кадрове планування	Підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства

Продовження табл. 6

Напрями стратегічного управління персоналом	Характеристика та зміст	Інструменти реалізації та забезпечення результативності	Очікуваний результат для телекомунікаційного сектору
Підтримка інноваційної діяльності	Створення умов для розвитку інноваційного мислення, стимулювання творчої активності та впровадження сучасних HR-технологій	Корпоративні інноваційні платформи, системи генерації ідей, Agile-методи, цифрові HR-рішення	Активізація інноваційного розвитку та адаптивності підприємства
Цифровізація HR-процесів та бізнес-процесі	Використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління персоналом, HR-аналітики та штучного інтелекту	ERP-системи, HRM-платформи, Big Data, AI-рішення, електронний документообіг	Підвищення оперативності управління та цифрової трансформації підприємств
Розвиток професійних компетентностей персоналу	Організація навчання, підвищення кваліфікації, розвитку цифрових компетентностей та професійних навичок працівників	Корпоративні онлайн-платформи навчання, LMS-системи, тренінги, сертифікаційні програми, менторство	Формування висококваліфікованого кадрового потенціалу
Підтримка цифрових навичок персоналу	Розвиток цифрової грамотності, навичок роботи з інформаційними системами та телекомунікаційними технологіями	Digital-learning, EdTech-платформи, VR/AR-навчання, програми цифрової грамотності, кіберсимулятори	Забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки
Стимулювання інноваційної активності працівників	Впровадження систем мотивації, підтримка ініціативності, участі у розробці та реалізації інноваційних проєктів	Грейдинг, бонусні програми, gamification, KPI ефективності, внутрішні конкурси інновацій	Підвищення інноваційної активності та продуктивності праці
Забезпечення кадрової стійкості підприємства	Формування кадрового резерву, підтримка корпоративного благополуччя та адаптація персоналу до змін	Антикризові HR-програми, stress-management, програми психологічної підтримки, workforce planning	Забезпечення стабільності функціонування та стійкого розвитку підприємства
Розвиток ESG-орієнтованого управління персоналом	Інтеграція принципів соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку у кадрову політику	ESG-стандарти, програми Diversity & Inclusion, соціальні ініціативи, корпоративна етика	Посилення соціальної відповідальності, репутаційної стійкості та інвестиційної привабливості підприємства

Джерело: розроблено автором.

Отже, програми утримання та розвитку фахівців у телекомунікаційному секторі мають бути орієнтовані на формування довгострокової мотивації персоналу, розвиток професійного потенціалу працівників і забезпечення кадрової стійкості підприємств. До інструментів реалізації таких програм доцільно віднести системи: talent-management, формування кадрового резерву, індивідуальне планування кар'єрного розвитку, гнучкі форми зайнятості, програми корпоративного well-being, системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також механізми підтримки професійного навчання й цифрових компетентностей персоналу.

Особливого значення для телекомунікаційного сектору набувають програми адаптації молодих спеціалістів, менторські програми, розвиток корпоративної культури та створення інноваційного робочого середовища. Важливим елементом є також впровадження цифрових HR-технологій, HR-аналітики та систем моніторингу рівня задоволеності персоналу, що дозволяє своєчасно виявляти кадрові ризики та знижувати рівень плинності кадрів.

Очікуваними ефектами реалізації програм утримання фахівців для підприємств телекомунікаційного сектору є зменшення кадрових втрат, збереження інтелектуального капіталу, підвищення продуктивності праці, посилення інноваційної активності персоналу та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Крім того, ефективні програми утримання

персоналу сприяють зміцненню кадрової безпеки, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню позитивного HR-бренду роботодавця та забезпеченню стійкого розвитку телекомунікаційного сектору в умовах цифрової економіки.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Встановлено, що стратегія управління персоналом є важливою складовою економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору України та виступає одним із основних чинників забезпечення його конкурентоспроможності, кадрової стійкості та сталого розвитку. У процесі дослідження узагальнено наукові підходи до управління персоналом, розвитку телекомунікаційного сектору та цифровізації HR-процесів. Встановлено, що більшість сучасних наукових праць присвячена окремим аспектам управління персоналом, проте недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції стратегії управління персоналом у систему економічного механізму розвитку телекомунікаційних підприємств. Це обумовило необхідність розроблення теоретико-методичних засад формування стратегії управління персоналом як складової забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку галузі.

Визначено, що на формування стратегії управління персоналом суттєво впливають зовнішні чинники, зокрема процеси євроінтеграції, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація економіки, воєнні виклики та трансформація ринку праці. Врахування зазначених чинників забезпечує підвищення гнучкості системи управління персоналом, кадрової безпеки та адаптивності підприємств до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Проведений аналіз динаміки кадрового та інвестиційного потенціалу сфери «Інформація та телекомунікації» у 2015–2024 рр. засвідчив, що до 2021 року спостерігалася стійка тенденція до зростання кількості зайнятих працівників, середньомісячної заробітної плати, продуктивності праці та капітальних інвестицій. Водночас у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення росії відбулося суттєве погіршення більшості досліджуваних показників, зокрема скорочення кількості зайнятих працівників, зниження продуктивності праці та обсягів капітальних інвестицій. Проте у 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення показників функціонування телекомунікаційного сектору, що свідчить про його високий рівень адаптивності та стійкості.

На основі методу відстаней і моделі Харрінгтона визначено інтегральний показник кадрової стійкості телекомунікаційного сектору. За результатами оцінювання встановлено, що рівень кадрової стійкості підприємств сектору впродовж досліджуваного періоду переважно характеризувався як «добрий» і «відмінний». Це досягається завдяки стабільності кадрового потенціалу, високому рівню оплати праці, розвитку цифрових компетентностей працівників і впровадженню сучасних HR-технологій. Разом з тим, негативний вплив на кадрову стійкість мали скорочення інвестиційної активності та кризові явища, спричинені воєнним станом.

За результатами дослідження запропоновано напрями стратегічного управління персоналом як складової економічного механізму розвитку телекомунікаційного сектору, серед яких: підтримка інноваційної діяльності, цифровізація HR-процесів, розвиток професійних і цифрових компетентностей персоналу, стимулювання інноваційної активності працівників, формування кадрового резерву та забезпечення корпоративного благополуччя персоналу. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств, ефективності використання людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку телекомунікаційного сектору України в умовах цифрової економіки та євроінтеграції.

## References

1. Hlushchenko, L., Piliavoz, T., & Koval, N. (2022). Upravlinnia personalom u suchasni strukturi upravlinnia pidpriemstvom

## Література

1. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі

- [Personnel management in the modern enterprise management structure]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (35). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> [in Ukrainian].
2. Morozova, M. E. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom [Features of personnel management]. *Ekonomichnyi analiz*, 3(32), 47–53 [in Ukrainian].
3. Hordieieva-Herasymova, L. (2023). Upravlinnia personalom pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Personnel management of the enterprise: theoretical aspect]. *Molodyi vchenyi*, 12(124), 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> [in Ukrainian].
4. Cherep, O., Kaliuzhna, Yu., & Mykhailichenko, L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> [in Ukrainian].
5. Chornodid, I. S., Vasylets, N. M., & Petrenko, V. M. (2022). Peculiarities of Personnel Management in the Conditions of Martial Law. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (6). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08> [in Ukrainian].
6. Kudelia, V. I., & Yakovenko, V. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of personnel management under martial law]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 81–82, 290–297 [in Ukrainian].
7. Danyliuk, D. O., & Sereda, H. V. (2023). Metody upravlinnia personalom v umovakh viiny [Methods of personnel management in wartime]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa*, 2(15), 137–144 [in Ukrainian].
8. Prodius, O., Afanasenko, M., & Lemeshko, M. (2024). Napriamy udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Directions for improving the personnel management system under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> [in Ukrainian].
9. Hutsuliak, N. P. (2020). Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern personnel management technologies]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(35), 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
10. Volianska-Savchuk, L. V., & Matsyshyna, M. V. (2019). Vykorystannia innovatsiinykh personal-tekhnolohii v upravlinni personalom na pidpriemstvakh [Use of innovative personnel technologies in personnel management at enterprises]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 1(33), 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4> [in Ukrainian].
11. Lyzunova, O. M., Ishchenko, Ya. H., & Kondrashova, H. V. (2018). Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva [Use of innovative methods of enterprise personnel management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (14), 448–456 [in Ukrainian].
12. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu., & Voloshchuk, Yu. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom [Foreign experience in personnel management]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 2(54), 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144> [in Ukrainian].
13. Naumova, O. (2021). Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva [Enterprise personnel management strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.
2. Морозова М. Е. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 3 (32). С. 47–53.
3. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>.
4. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
5. Chornodid I. S., Vasylets H. M., Petrenko V. M. Peculiarities of Personnel Management in the Conditions of Martial Law. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>.
6. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіку транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
7. Данилюк Д. О., Серeda Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2023. Том 2, № 15. С. 137–144.
8. Продиус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.
9. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2020. № 3 (35). С. 111–118. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11>.
10. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>.
11. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448–456.
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2019. № 2 (54). С. 137–144. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>.
13. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету*

- Vcheni zapysky Universytetu "KROK", 1(61), 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> [in Ukrainian].
14. Khavrova, K. S., & Dobrozhan, D. O. (2023). Vplyv tsyvrovizatsii na protses upravlinnia personalom [The impact of digitalization on the personnel management process]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (4), 92–96 [in Ukrainian].
15. Chernenko, N. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriyskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika*, (12), 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11> [in Ukrainian].
16. Zhytar, M. O. (2024). Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiynym rozvytkom telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Conceptual foundations of managing innovative development of telecommunication enterprises]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 157–165 [in Ukrainian].
17. Myachyn, V., & Myroshnychenko, O. (2025). Doslidzhennia suchasnoho rynku telekomunikatsiinykh posluh v Ukraini [Research of the modern telecommunications services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136> [in Ukrainian].
18. Zasanskyi, V., Soroka, A., & Tiazhyna, A. (2025). Pytannia innovatsii v upravlinni finansovym zabezpechenniam telekomunikatsiinykh pidpriemstv: mizhnarodnyi dosvid [Issues of innovation in financial management of telecommunication enterprises: international experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (73). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-17> [in Ukrainian].
19. Kuzmenko, V. V. (2024). Rozrobka stratehii antykrizovoho upravlinnia dlia pidvyshchennia stiikosti telekomunikatsiinykh pidpriemstv [Development of anti-crisis management strategies to increase the resilience of telecommunication enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (6). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260381> [in Ukrainian].
20. Kotvytska, N. M., Ovsienko, N. V., & Sharova, S. V. (2025). Zasady formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku pidpriemstv telekomunikatsiinykh posluh [Principles of formation of the organizational and economic mechanism for the development of telecommunication service enterprises]. *Modern Economic*, (49), 111–115. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon.V49%282025%29-15> [in Ukrainian].
21. Mohylevska, O., & Pavlovskyi, S. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm system upravlinnia u sferi telekomunikatsiinykh posluh [Organizational and economic mechanism of management systems in the field of telecommunication services]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(54), 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-21> [in Ukrainian].
22. Hrytsulenko, S. I., & Tolkachova, H. V. (2022). Analiz tendentsii rozvytku rynku telekomunikatsiinykh posluh v Ukraini [Analysis of development trends in the telecommunications services market in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukoviy zhurnal "Hraal nauky"*, (14–15), 47–49 [in Ukrainian].
23. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). Official website. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
- "KROK". 2021. № 1 (61). С. 137–141. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141>.
14. Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 92–96.
15. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 12. С. 76–83. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.11>.
16. Житар М. О. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком телекомунікаційних підприємств. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1 (13). С. 157–165.
17. М'ячин В., Мирошніченко О. Дослідження сучасного ринку телекомунікаційних послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-136>.
18. Засанський В., Сорока А., Тяжина А. Питання інновацій в управлінні фінансовим забезпеченням телекомунікаційних підприємств: міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-17>.
19. Кузьменко В. В. Розробка стратегій антикризового управління для підвищення стійкості телекомунікаційних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14260381>.
20. Котвицька Н. М., Овсієнко Н. В., Шарова С. В. Засади формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств телекомунікаційних послуг. *Modern Economic*. 2025. № 49. С. 111–115. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-15).
21. Могилевська О., Павловський С. Організаційно-економічний механізм систем управління у сфері телекомунікаційних послуг. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 143–149. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-21>.
22. Грицуленко С. І., Толкачова Г. В. Аналіз тенденцій розвитку ринку телекомунікаційних послуг в Україні. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*. 2022. № 14–15. С. 47–49.
23. Офіційний сайт. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

Отримано 23.04.2026 Рецензовано 14.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.5

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.6

## ВИКОРИСТАННЯ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОВЕДЕННІ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ПРОМИСЛОВОМУ МАРКЕТИНГУ

**ШКОВЕЦЬ КАТЕРИНА ОЛЕКСІВНА**

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

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

[ekaterinashikov@gmail.com](mailto:ekaterinashikov@gmail.com)

**ЄВСЕЙЦЕВА ОЛЕНА СЕРГІЙВНА**

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

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

[yevseitseva.os@knutd.com.ua](mailto:yevseitseva.os@knutd.com.ua)

**КВІТА ГАЛИНА МИКОЛАЇВНА**

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

<https://orcid.org/0000-0002-6397-502X>

[galkvit@ukr.net](mailto:galkvit@ukr.net)

**НІКІТЧИНА ДАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА**

студентка кафедри менеджмента,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-6448-9240>

[dniktcina@gmail.com](mailto:dniktcina@gmail.com)

**Анотація.** У статті досліджено особливості використання інформаційних технологій під час проведення маркетингових досліджень у промисловому маркетингу на прикладі ринку хлібобулочних виробів в Україні. Обґрунтовано, що в сучасних умовах інформація є ключовим стратегічним ресурсом підприємства, який забезпечує ухвалення ефективних управлінських рішень і формування конкурентних переваг. Акцентовано увагу на важливості систематичного аналізу ринку та використання достовірних джерел даних, що дає змогу мінімізувати ризики й підвищити точність результатів дослідження. Визначено, що сучасні економічні виклики, зокрема повномасштабна війна, суттєво вплинули на функціонування продовольчих ринків України, спричинивши порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на виробництво та підвищення цін на продукцію. У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування сучасних ІТ-технологій і цифрових інструментів для збору, обробки та аналізу маркетингової інформації. У дослідженні використано комплекс методів маркетингового аналізу, зокрема кабінетні, якісні та кількісні дослідження, а також аналіз великих даних. Окрему увагу приділено застосуванню RFM-аналізу як ефективного інструменту сегментації клієнтів за поведінковими характеристиками. Емпірична частина базується на результатах опитування споживачів, проведеного за допомогою цифрових платформ, що дозволило визначити ключові тенденції споживчої поведінки. Встановлено,

що сучасні споживачі, особливо молодь, змінюють підхід до споживання хлібобулочних виробів: зменшується роль традиційного хліба, а зростає попит на випічку як на швидкий формат харчування. Основними факторами вибору є зручність, ціна, швидкість обслуговування та наявність начинки. Виявлено також зниження значущості здорових і безглютенових продуктів, які й надалі залишаються нішевіми. Узагальнено, що ринок хлібобулочних виробів трансформується під впливом соціально-економічних змін і поведінкових особливостей споживачів. Використання ІТ-технологій у маркетингових дослідженнях дозволяє підвищити якість аналітики, оперативність ухвалення рішень і ефективність маркетингових стратегій підприємств.

**Ключові слова:** маркетингові дослідження; RFM-аналіз; метод опитування; ринок хлібобулочних виробів; ІТ-технології.

## THE USE OF IT TECHNOLOGIES IN CONDUCTING MARKETING RESEARCH IN INDUSTRIAL MARKETING

**SHIKOVETS KATERYNA**

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

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

[ekaterinashikov@gmail.com](mailto:ekaterinashikov@gmail.com)

**EVSEYTSEVA OLENA**

PhD in Economic, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

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

[yevseitseva.os@knutd.com.ua](mailto:yevseitseva.os@knutd.com.ua)

**KVITA HALYNA**

PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6397-502X>

[galkvit@ukr.net](mailto:galkvit@ukr.net)

**NIKITCHYNA DARIIA**

Student of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-6448-9240>

[dnikitchina@gmail.com](mailto:dnikitchina@gmail.com)

**Abstract.** The article examines the features of the use of information technologies when conducting marketing research in industrial marketing using the example of the bakery market in Ukraine. It is substantiated that in modern conditions, information is a key strategic resource of an enterprise, which ensures the adoption of effective management decisions and the formation of competitive advantages. Attention is focused on the importance of systematic market analysis and the use of reliable data sources, which allows minimizing risks and increasing the accuracy of research results. It is determined that modern economic challenges, in particular a full-scale war, have significantly affected the functioning of Ukrainian food markets, causing disruption of logistics chains, increasing production costs and increasing product prices. In this regard, the use of modern IT technologies and digital tools for collecting, processing and analyzing marketing information is of

particular importance. The study used a range of marketing analysis methods, including desk research, qualitative and quantitative research, and big data analysis. Special attention is paid to the use of RFM analysis as an effective tool for segmenting customers by behavioral characteristics. The empirical part is based on the results of a consumer survey conducted using digital platforms, which allowed us to identify key trends in consumer behavior. It was found that modern consumers, especially young people, are changing their approach to consuming bakery products: the role of traditional bread is declining, and demand for pastries as a fast-food format is increasing. The main factors in choice are convenience, price, service speed, and availability of filling. A decrease in the importance of healthy and gluten-free products, which continue to remain niche, was also revealed. It is summarized that the bakery market is being transformed by socio-economic changes and consumer behavioral characteristics. The use of IT technologies in marketing research allows us to improve the quality of analytics, the efficiency of decision-making, and the effectiveness of enterprises' marketing strategies.

**Keywords:** marketing research; RFM analysis; survey method; bakery market; IT technologies.

**Постановка проблеми.** У сучасній економічній парадигмі вичерпна, достовірна та релевантна інформація розглядається як фундаментальний стратегічний ресурс і об'єкт управління, що за своєю значущістю є еквівалентним фінансовим активам, персоналу чи матеріально-технічній базі підприємства [1]. Проведення систематичного аналізу ринку забезпечує формування маркетингового потенціалу, який визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища, раціонально розподіляти наявні ресурси та здобувати довгострокові конкурентні переваги [2]. Ринок маркетингових досліджень в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання обсягів замовлень у грошовому вимірі, що свідчить про глибоке усвідомлення вітчизняним менеджментом практичної важливості цього інструменту для стабілізації бізнес-процесів [3].

Для забезпечення високої ефективності управлінських рішень критично важливим є розмежування первинної та вторинної інформації. Вторинні дані, попри їхній опосередкований характер, завдяки низькій вартості та високій швидкості доступу виступають базовим етапом дослідження, що суттєво полегшує подальше планування [1]. Проте методологічна точність проведення дослідження є визначальною: використання недостовірних відомостей може завдати значної фінансової шкоди підприємству [4]. Для нівелювання ризиків суб'єктивного викривлення та отримання всебічного бачення ринкової ситуації компанії повинні спиратися на верифіковані дані з кількох незалежних авторитетних джерел, використовуючи метод тріангуляції [4].

**Аналіз публікацій по проблемі.** Теоретичні та практичні аспекти використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Дослідження С. Васильцової та А. Оборіної присвячено аналіз ролі інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств [5]. Автори наголошують, що сучасні цифрові інструменти дозволяють ефективно здійснювати сегментацію ринку, аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту та оптимізацію маркетингових комунікацій [5]. Особлива увага приділяється використанню CRM-систем, Big Data та аналітичних платформ у процесі маркетингових досліджень [5].

Окремий напрям досліджень стосується цифровізації промислового маркетингу та розвитку B2B-комунікацій. У праці О.Ю. Устьян розглянуто особливості B2B-маркетингу на сучасному етапі розвитку економіки [11]. Автор підкреслює, що цифрові технології значно змінюють підходи до взаємодії між промисловими підприємствами, а маркетингові дослідження дедалі більше базуються на використанні автоматизованих інформаційних систем і цифрової аналітики [11].

Важливий внесок у дослідження проблеми зробили О. Громова, А. Абдуллаєва та В. Шарко, які розглядали маркетингові дослідження на промислових підприємствах [7]. Науковці визначають, що застосування інформаційних технологій у дослідженнях ринку дає змогу оперативно аналізувати конкурентне середовище, оцінювати попит і формувати ефективні маркетингові стратегії для промислових підприємств [7].

Проблематику впровадження інноваційного маркетингу у промисловому секторі досліджували С. Петровська та А. Яківченко. Автори акцентують увагу на використанні цифрових інструментів стратегічного аналізу, зокрема PESTLE-аналізу, як елемента сучасних маркетингових досліджень у промисловому маркетингу.

У роботі Л.М. Петренко, В.О. Ніжегородцева та А.В. Дубініної проаналізовано особливості застосування інтернет-маркетингу на ринку ІТ-технологій [8]. Дослідники доводять, що цифрові канали комунікації та веб-аналітика стають ключовими інструментами маркетингових досліджень, оскільки дозволяють швидко отримувати інформацію про поведінку споживачів і тенденції на ринку [8].

Сучасним напрямом наукових досліджень є використання штучного інтелекту та AI-інструментів у маркетинговій діяльності. Ю.О. Соколова та Н.М. Павлішина досліджують роль штучного інтелекту в системі маркетингових комунікацій B2B-ринку [10]. Автори зазначають, що AI-технології забезпечують автоматизацію аналізу великих масивів даних, персоналізацію маркетингових пропозицій та підвищення ефективності маркетингових досліджень у промисловому секторі [10].

Таким чином, аналіз наукових публікацій свідчить про зростання уваги дослідників до використання ІТ-технологій під час проведення маркетингових досліджень у промисловому маркетингу. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції сучасних цифрових технологій, систем штучного інтелекту та інструментів аналітики даних у діяльність промислових підприємств, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

**Невирішені частини дослідження.** У сучасних умовах розвитку національної економіки особливої ваги набувають питання продовольчої безпеки країни, стабільного функціонування продовольчих ринків і доступності основних харчових продуктів для населення. Важливе місце серед них посідає ринок хлібобулочних виробів в Україні, який суттєво впливає на соціально-економічну стабільність і рівень добробуту громадян. Оскільки хліб належить до товарів першої необхідності, зміни його вартості безпосередньо відображаються на споживчій поведінці населення та рівні інфляції в державі. Повномасштабна війна спричинила істотні структурні зміни в економіці та негативно позначилася на роботі продовольчих ринків. Зокрема, було порушено логістичні ланцюги, зруйновано частину виробничих потужностей, виник дефіцит енергоресурсів, скоротився трудовий потенціал через мобілізацію та міграцію населення, а також втрачено частину сільськогосподарських земель унаслідок окупації та мінування. Усі ці фактори призвели до зростання витрат на виробництво й реалізацію хлібобулочної продукції, що, відповідно, спричинило підвищення споживчих цін.

В умовах макроекономічної нестабільності особливо важливим є проведення комплексних маркетингових досліджень, спрямованих на аналіз цінової динаміки, оцінку впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, а також прогнозування подальшого розвитку ринку хлібобулочних виробів. Використання сучасних інформаційних технологій, статистичних підходів і цифрових інструментів обробки даних дає змогу підвищити точність аналізу, оперативно отримувати ринкову інформацію та формувати обґрунтовані наукові висновки щодо впливу кризових явищ на продовольчий сектор. Отже, дослідження впливу сучасних економічних викликів на ринок хлібобулочних виробів в Україні, а також застосування

новітніх інформаційних технологій і методів аналізу в маркетингових дослідженнях визначають актуальність обраної теми та потребу в її глибокому науковому опрацюванні.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження особливостей використання сучасних ІТ-технологій у проведенні маркетингових досліджень у промисловому маркетингу, аналіз ринку хлібобулочних виробів України, визначення сучасних тенденцій його розвитку та оцінка впливу війни на формування цінової політики і споживчого попиту.

**Результати та обговорення.** Проведемо систематизацію методів маркетингових досліджень, джерел даних та ринкових ризиків у промисловому маркетингу з урахуванням специфічних функцій у процесі управління ризиками та капіталізації ринкових можливостей підприємства.

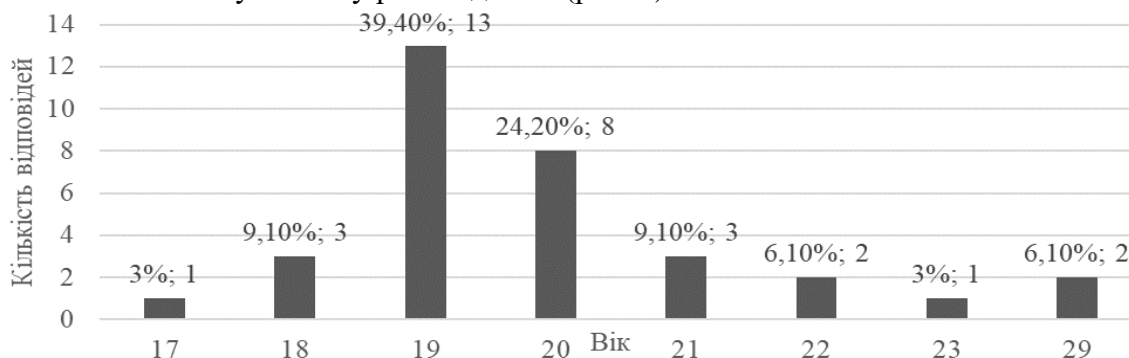
Таблиця 1

**Систематизація методів маркетингових досліджень,  
джерел даних та ринкових ризиків у промисловому маркетингу**

Метод дослідження	Основне джерело даних	Ринкові ризики, що мінімізуються	Стратегічна цінність для підприємства
Кабінетні дослідження (Desk Research) [1]	Вторинна інформація (звіти, статистика)	Фінансові втрати на початковому етапі через недооцінку ємності ринку [1]	Економія бюджету, швидке визначення кон'юнктури ринку та базових трендів [1]
Якісні дослідження (Фокус-групи, інтерв'ю) [13]	Первинна інформація від споживачів	Етичні та комунікаційні помилки, репутаційні загрози [14]	Глибоке розуміння прихованих мотивів, емоційного сприйняття та потреб клієнтів [13]
Кількісні дослідження (Опитування, анкетування) [13]	Опитування репрезентативної вибірки	Неправильне ціноутворення, невідповідність характеристик продукту [12]	Оцінка масштабів попиту, рівня задоволеності та лояльності клієнтів [13]
Аналіз великих даних (Big Data Analytics) [15]	DMP-платформи, телеком-профілі споживання	Неточний таргетинг реклами, неефективне географічне розширення [15]	Побудова детальних портретів мікросегментів, відстеження динаміки попиту в реальному часі [15]

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 12–15].

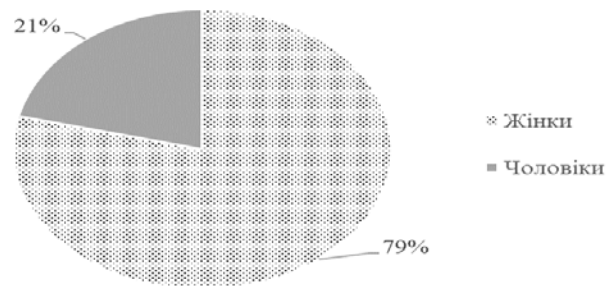
Проведемо маркетинговий аналіз ринку хлібобулочних виробів Києва за демографічними особливостями, найбільш чисельними віковими групами та гендерною ознакою. Під час проведення маркетингового дослідження ринку хлібобулочних виробів м. У Києві були застосовані метод опитування та розроблена Google-анкета, яка розповсюджувалася у соціальних мережах та чатах. Вік опитуваних варіюється від 17–29 років, що відповідає молоді або поколінню Z, яким характерні мобільність, проведення більшості покупок онлайн, низькому рівню концентрації уваги та надання перевагу тим брендам, що активно рекламуються в соціальних мережах, користуються популярністю в колі друзів та ідеально задовільняють навіть найменші потреби, тобто ідеально підходять для представника покоління Z. Найбільш чисельними віковими групами є 19 та 20 років; їхня сума становить більшу частину респондентів (рис. 1).



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 1. Вікова структура вибірки дослідження

Було проведено дослідження респондентів за гендерною ознакою (рис. 2).

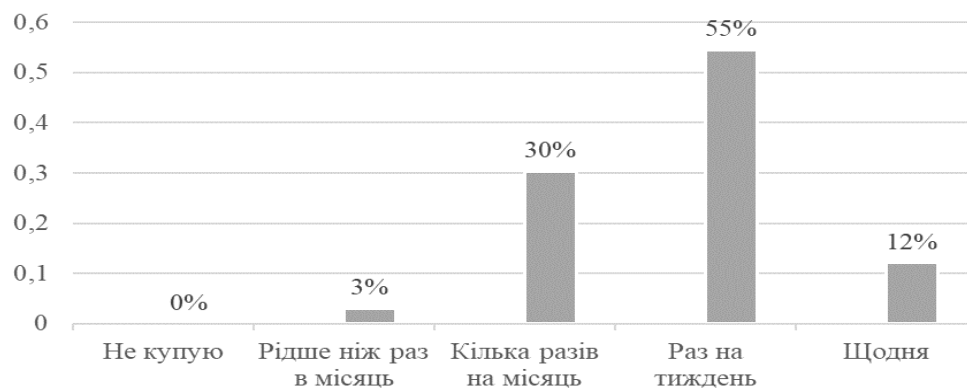


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 2. Демографічна структура вибірки дослідження

Згідно з даними, наведеними на рис. 2, за чинником статті теж є відмінності, а саме частка представників жіночої статті вагомо перевищує частку чоловічої, у приблизному відношенні 3 до 1.

Частота купівлі товару це один з основних показників, які використовуються у маркетингових дослідженнях (рис. 3).

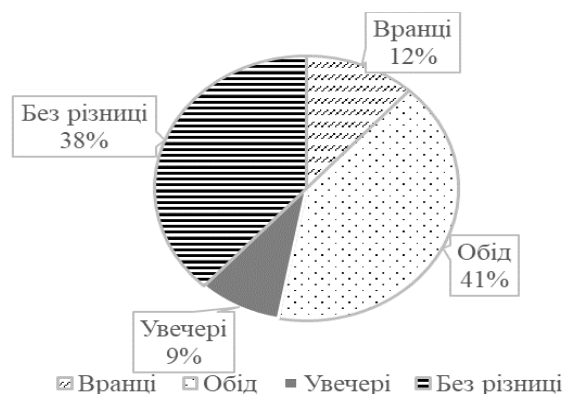


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 3. Частоти купівлі хлібобулочних виробів серед респондентів

Опитування засвідчило, що 12,1% купують випічку щодня. Більша частина представників вибірки, а саме 54,5% купують випічку раз на тиждень, 30,4% кілька разів на місяць. Також важливо зазначити, що ніхто не відмовився від споживання хліба зовсім.

Часова структура купівель хлібобулочної продукції подано на рис. 4.



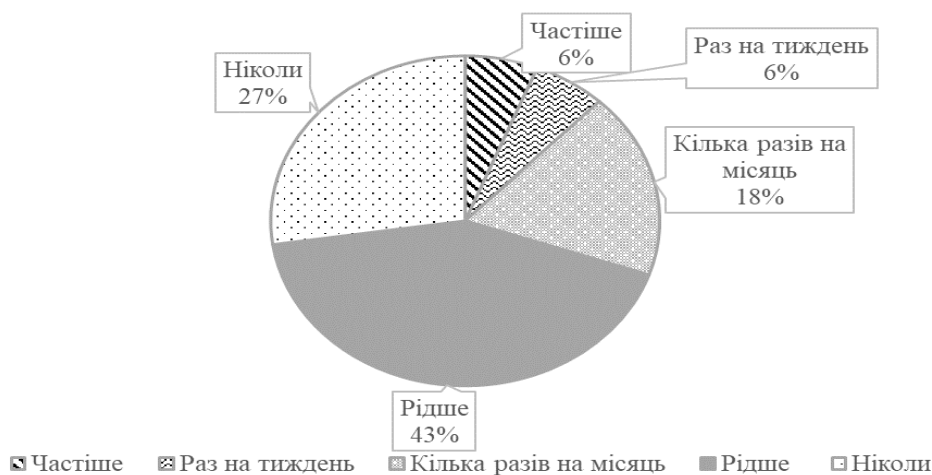
Джерело: побудовано авторами.

Рис. 4. Часова структура купівель хлібобулочної продукції

Час купівлі безпосередньо вказує на мотиви купівлі випічки, наприклад, 39,4% респондентів обрали відповідь «обід». Саме тому з високою вірогідністю вони здійснюють покупки під час обідніх перерв в університеті або на роботі і надають перевагу булочці або бутерброді перед відвідуванням закладів харчування. Такі клієнти орієнтуються на мобільність, швидкість та ціну як на пріоритети під час ухвалення рішення. Для таких споживачів варто робити зручне пакування та проводити акції. Наприклад, в локальних магазинах випічки вводять «щасливі години» в обідній час для залучення працівників офісів та студентів університетів поруч. Лише 12,1% опитаних найчастіше купують випічку вранці, що може свідчити про зниження ролі традиційного сніданку з випічкою або зміну споживчих звичок у бік швидших форматів ранкового харчування, таких як кава "to go" чи готові сніданки. Найменша частка припадає на вечірній час – 9,1%, що може пояснюватися зменшенням попиту на свіжу випічку наприкінці дня, а також орієнтацією споживачів на легше харчування у вечірній період.

Отримані результати мають важливе практичне значення для підприємств хлібопекарської галузі. Вони свідчать про необхідність зосередження основної пропозиції та маркетингової активності саме в обідній період, а також про підтримання стабільного асортименту протягом усього дня. Для підвищення конкурентоспроможності пекарням доцільно адаптувати графік виробництва, логістику постачання та акційні пропозиції відповідно до пікових періодів попиту, що сприятиме зростанню продажів і підвищенню рівня задоволеності споживачів.

Молодь не бажає готувати випічку вдома, оскільки лише незначна частка респондентів готує її раз на тиждень або частіше, 42,4% групи відповіли, що робить це, рідше ніж кілька разів на місяць, а 27,9% – що взагалі ніколи (рис. 5).

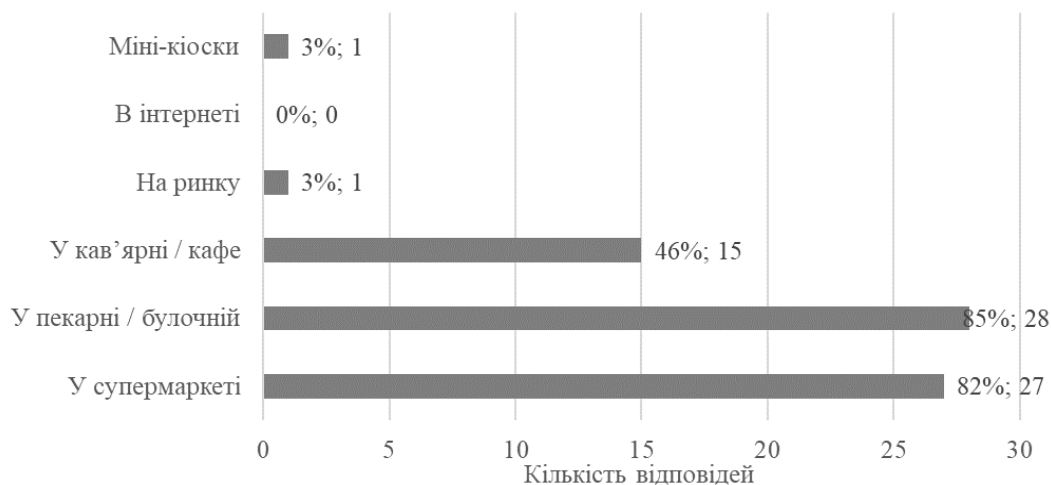


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 5. Діаграма частоти приготування хлібобулочних виробів в домашніх умовах

Абсолютним лідером на ринку м. Києва є пекарні та булочні, який обрали 84,8% опитаних, що свідчить про домінування цього формату роздрібної торгівлі, за рахунок широкого асортименту та спеціалізації (рис. 6). Деяко нижчий показник демонструють супермаркети 81,8%, однак ця різниця перебуває в межах статистичної похибки, тому обидва канали слід вважати рівнозначно популярними. Супермаркети — один з найпопулярніших видів роздрібної торгівлі, Вони гарантують швидкість обслуговування та порівняно низьку ціну. Кав'ярні та кафе посідають третє місце з показником 45,5%, що свідчить про їхню роль додаткового, спеціалізованого каналу переважно для свіжої випічки. Такий розподіл результатів указує на диференціацію функцій: супермаркет задовольняє потребу в систематичному придбанні товарів із високою передбачуваністю асортименту, цін та умов,

тоді як кав'ярні виконують роль каналу для невеликих, імпульсивних або ритуальних покупок, пов'язаних із соціальною взаємодією та короткотривалим споживанням на місці. Найнижчі показники зафіксовано для покупок на ринку та в міні-кіоску — лише 3% (одна особа). Це свідчить про маргіналізацію цих традиційних форматів, які втратили конкурентні переваги перед супермаркетами через нижчу передбачуваність якості, менший рівень гігієни та відсутність комплексного сервісу. Доставка випічки в інтернеті є зовсім непопулярною, оскільки випічка є доступною та розповсюдженою, а послуги доставки вагомо збільшують її вартість (рис. 6).

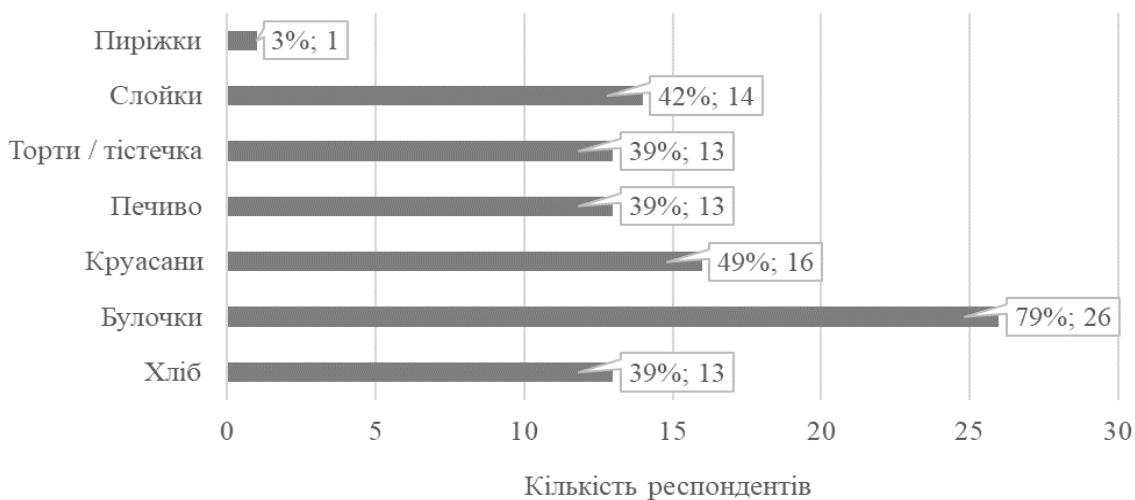


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 6. Місця придбання хлібобулочної продукції серед респондентів

Формування асортименту безпосередньо впливає на успішність будь-якого бізнесу. Для цього маркетологи використовують низку популярних показників, таких як широта та глибина асортименту.

Згідно з результатами опитування, булочки – найпопулярніша відповідь серед наявної вибірки (78,8%), оскільки це найкращий вибір для швидкого та недорогого перекусу, альтернатива ресторанам та кафе (рис. 7). Круасани та слойки отримали 48,5% та 42,4% голосів відповідно (рис. 7).

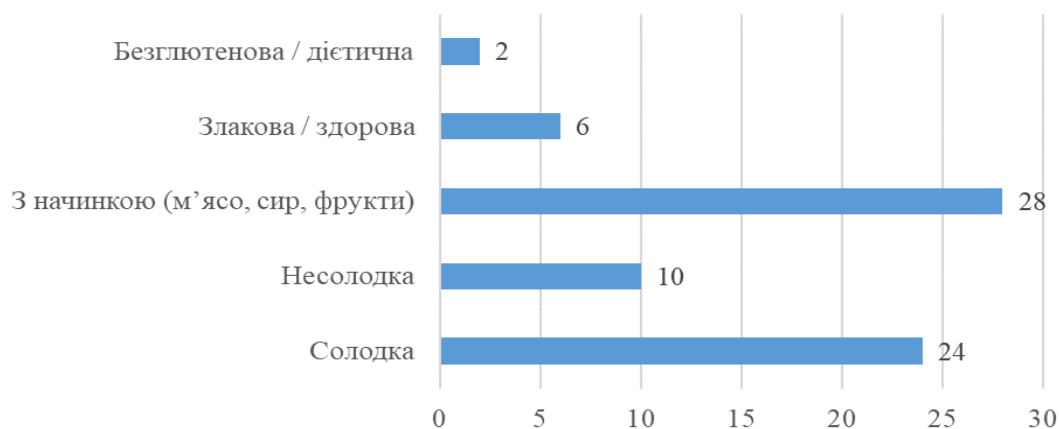


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 7. Вподобання щодо типу випічки серед респондентів

Хліб не входить до трійки найпопулярніших відповідей серед молоді, а прирівнюється до печива, тортів та тістечок, що отримали по 13 голосів (рис. 7).

Якщо розглядати смакові переваги молоді, то абсолютним лідером є категорія «з начинкою (м'ясо, сир, фрукти)», яку обрали 84,8% опитаних (рис. 8). Це свідчить про те, що наявність наповнювача є визначальним чинником споживчої привабливості, незалежно від того, чи є начинка солодкою чи солоною. Друге місце посідає солодка випічка – 72,7%, що підтверджує стійкий попит на десертні позиції (рис. 8). Несолодка випічка отримала 30,3%, що є суттєво нижчим показником, однак він залишається значущим для сегмента хлібобулочних виробів без додавання цукру чи начинки. Злакова та здорова випічка набрала лише 18,2%, що вказує на інтерес обмеженої частини аудиторії, але не дає змоги вважати цей сегмент масовим. Найнижчий результат демонструє безглютенова або дієтична випічка – 6,1%, що свідчить про її нішевий характер і орієнтацію на специфічну групу споживачів із медичними або ідеологічними обмеженнями.

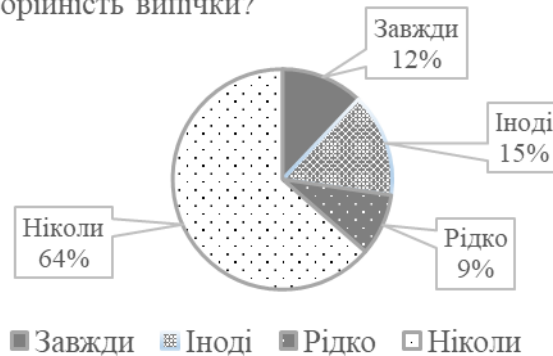


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 8. Смакові вподобання серед респондентів

Цю закономірність також підтверджує й тим, що 63,6% ніколи не звертає увагу на калорійність хлібобулочних виробів, а лише 12,1% опитаних постійно звертають на це увагу (рис. 9).

Чи звертаєте увагу на калорійність випічки?

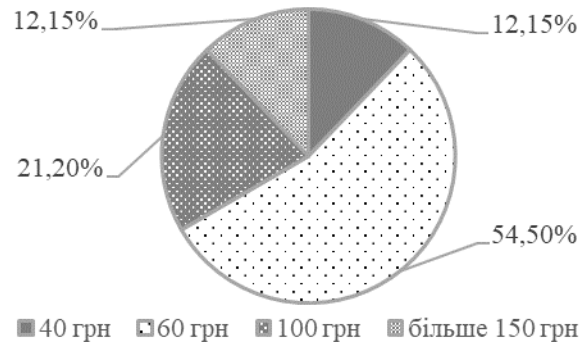


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 9. Калорійність випічки як фактор, що впливає на вибір

Ціноутворення — часто ключовий чинник, що впливає на вибір споживача. Однак, рис. 10 та рис. 11 демонструють, що ринок хлібобулочних виробів в м. Київ є не надто чутливим до цін, оскільки незначна кількість опитаних (12,1%) обрала мінімальну цінову межу.

Яка ціна для вас здається занадто високою за одиницю хліба?

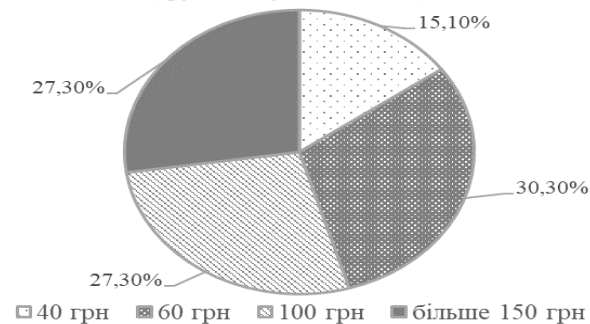


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 10. Чутливість до цін на одиницю хліба

Водночас результати різняться залежно від того, про яку одиницю продукції йдеться. Більше половини респондентів, а саме 54%, погодилися, що ціна на хліб не повинна перевищувати 60 гривень.

Яка ціна для вас здається занадто високою за одиницю солодкої випічки (круасан, булочка, тощо)?

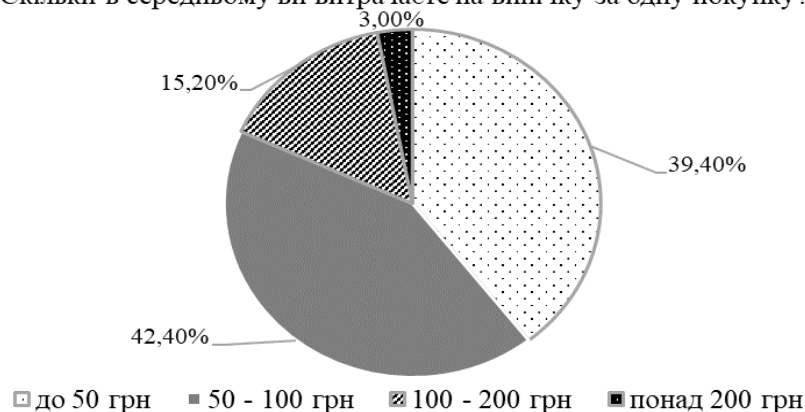


Джерело: побудовано авторами.

Рис. 11. Чутливість до цін на одиницю солодкої випічки

Чутливість до цін на одиницю солодкої випічки суттєво різняться між собою, приблизно рівний розподіл респондентів відчувають ціну як надто високу, коли вона має значення 60, 100 та 160 грн, що свідчить про різний рівень сприйняття цінності цих категорій товарів серед споживачів (рис. 11, 12).

Скільки в середньому ви витрачаєте на випічку за одну покупку?



Джерело: побудовано авторами.

Рис. 12. Середня вартість покупки

Для кількісної оцінки отриманих результатів використаємо RFM-аналіз, який є одним з методів сегментації клієнтської бази на основі поведінки та історії взаємодії споживачів із компанією. Цей метод допомагає розділити клієнтів на групи, щоб оцінити цінність кожного покупця для бізнесу та налаштувати персоналізовану комунікацію [16].

Назва методу є аббревіатурою, що складається з трьох ключових поведінкових параметрів [16]:

1. Recency (Давність) показує, як давно клієнт здійснив останню транзакцію або взаємодію з брендом. Клієнти, які нещодавно купували, більш схильні позитивно відреагувати на нову пропозицію.

2. Frequency (Частота) визначає, скільки покупок або інших цільових дій клієнт здійснив за певний період часу. Вона демонструє рівень лояльності та залученості покупця.

3. Monetary (Гроші / Цінність) відображає загальну суму витрат клієнта або середній чек за аналізований період. Цей показник допомагає зрозуміти фінансовий внесок конкретного споживача до доходу компанії.

Для проведення аналізу кожному клієнту присвоюють бали за кожним із трьох критеріїв (зазвичай за шкалою від 1 до 5 або від 1 до 3, де вищий бал означає кращий показник) [16]:

- Група 555 (або 333) — це «VIP-клієнти», які купують часто, регулярно та витрачають значні суми. Для них ефективно працюють програми лояльності, ранній доступ до нових колекцій або персональні бонуси.

- Група 111 — це неактивні користувачі, які зробили одну або кілька дешевих покупок дуже давно.

- Група 255 чи 222 — це перспективні та лояльні клієнти, які часто купують і нещодавно, але мають потенціал купувати на більші суми.

Завдяки цьому аналізу на перетині параметрів формується детальна матриця сегментів.

Метод тісно пов'язаний із відомим принципом Парето, згідно з яким 20% найактивніших клієнтів генерують близько 80% усього прибутку підприємства [16]. RFM-аналіз дозволяє вирішити такі стратегічні завдання [16]:

- Оптимізація витрат на маркетинг. Бізнес концентрує зусилля на утриманні найприбутковіших сегментів, замість того щоб розпорошувати бюджет на неактивну аудиторію.

- Зменшення відтоку клієнтів. Аналіз допомагає вчасно виявити покупців, які раніше були лояльними (мали високі показники F та M), але останнім часом перестали купувати (низький показник R), щоб активувати їх спеціальними пропозиціями.

- Підвищення LTV (довічної цінності клієнта). Точковий вплив на кожен сегмент стимулює перехід покупців до вищих категорій лояльності.

- Персоналізація комунікації. Результати використовуються для точного налаштування таргетованої реклами, SMS-розсилок, Viber-повідомлень та email-маркетингу.

Використаємо отримані результати опитування для розрахунку кількісних показників (рис. 3 та рис. 12). Frequency (F):

$$3 \text{ бали} \times 54,5\% = 1,635.$$

$$2 \text{ бали} \times 30,3\% = 0,606.$$

$$1 \text{ бал} \times 12,1\% = 0,121.$$

$$\text{Середній показник: } F = 1,635 + 0,606 + 0,121 = 2,362.$$

Monetary Value (M):

$$3 \text{ бали} \times 42,4\% = 1,272.$$

$$2 \text{ бали} \times 39,4\% = 0,788.$$

$$1 \text{ бал} \times 15,2\% = 0,152.$$

Середній показник:  $M = 1,272 + 0,788 + 0,152 = 2,212$ .

У RFM-аналізі сегментацію можна робити навіть за одним показником, який найбільше цікавить маркетолога, або комбінувати показники. Для визначення підсумкового RFM-показника візьмемо середнє арифметичне Frequency (F) та Monetary Value (M):

$$RFM = (2,362 + 2,212)/2 = 2,287.$$

Отриманий результат свідчить про відносно високий рівень залученості та лояльності споживачів до хлібобулочної продукції, оскільки показник наближений до максимального значення за трирівневою шкалою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений аналіз показує, що ринок промислової продукції, зокрема, хлібобулочних виробів в Україні переживає суттєві зміни: трансформується не лише рівень споживання, а й сам підхід до вибору продукції. Так, в м. Київ серед молоді зростає роль випічки як швидкого та зручного способу харчування, що відповідає сучасному темпу життя.

Помітною тенденцією є переорієнтація споживання на функціональне використання продукції. Найактивніше придбання відбувається в обідній період, що свідчить про популярність випічки як швидкого перекусу. Це означає, що для споживачів важливішою є можливість оперативно втамувати голод без витрат часу, ніж характеристики самого продукту. Відповідно, ключовими чинниками попиту стають зручність, швидкість обслуговування та доступність ціни.

Також змінюється структура вподобань: провідні позиції займають продукти з доданою цінністю, зокрема, булочки, круасани та інша випічка, особливо з начинками. Це свідчить про орієнтацію споживача на більш привабливі за смаком і ситністю варіанти. Водночас сегмент здорової та спеціалізованої продукції залишається відносно вузьким, що підтверджує його нішевий характер і обмежений попит.

Важливе значення має місце придбання. Основними каналами залишаються пекарні та супермаркети, що підкреслює важливість близькості й свіжості продукції. Це зумовлено специфікою товару, який має короткий термін зберігання і потребує швидкого споживання. Онлайн-продажі практично не впливають на ринок, оскільки не відповідають очікуванням споживачів у цій категорії. Ціновий чинник має відносний вплив. Існують певні межі сприйняття вартості, але вибір споживачів не обмежується пошуком лише найдешевшого варіанту. Споживачі орієнтуються на співвідношення ціни та якості, а не лише на мінімальні витрати.

Проведений RFM-аналіз дозволив кількісно оцінити особливості споживчої поведінки. Розрахований показник Frequency ( $F=2,362$ ) свідчить про достатньо високу частоту придбання хлібобулочних виробів серед опитаних респондентів, що підтверджує стабільний попит на цю категорію продукції. Показник Monetary Value ( $M=2,212$ ) демонструє середній рівень витрат споживачів на придбання випічки та хлібобулочних виробів. Узагальнений RFM-показник на рівні 2,287 характеризує досліджуваний сегмент як відносно стабільний та перспективний для подальшого розвитку маркетингових стратегій.

Отримані результати підтверджують доцільність використання ІТ-технологій під час проведення маркетингових досліджень у промисловому маркетингу. Використання цифрових інструментів, CRM-систем та методів аналітики даних дозволяє оперативно обробляти великі масиви інформації, сегментувати споживачів за поведінковими характеристиками та прогнозувати зміни попиту. Особливу цінність для підприємств має можливість автоматизованого аналізу споживчої активності та персоналізації маркетингових рішень на основі RFM-моделювання.

## References

## Література

1. Nebava, M. I. et al. (n.d.). *Marketynhovi doslidzhennia pidprijemstva* [Marketing research of the enterprise]. In: *Економіка та організація виробничої діяльності:*

- Ekonomika ta orhanizatsiia vyrobnychoi diialnosti: navchalnyi posibnyk*. M. I. Nebava, O. O. Adler, V. O. Kozlovskiy, O. Y. Lesko, Yu. V. Mokina. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/153.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/153.htm) [in Ukrainian].
2. Беспалов, В., & Фесюн, Д. (2024). Rol marketynhovooho potentsialu v rozvytku pidpriemstva [The role of marketing potential in the development of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134> [in Ukrainian].
3. Храпкина, В. В., & Кузнецова, К. В. (2019). Rol marketynhovykh doslidzhen u zabezpechenni efektyvnoi roboty pidpriemstv [The role of marketing research in ensuring the effective operation of enterprises]. *Menedzher. Visnyk Donets'koho derzhavnogo universytetu upravlinnia*, 2 (83), 42–53. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/705f6573-dc7f-47c2-b479-e26431786e84> [in Ukrainian].
4. Katrium (n.d.). Market Researchs Role – Avoid potential risks. URL: <https://katrium.eu/market-researchs-role-avoid-potential-risks/>
5. Vasylytsova, S., & Oborina, A. (2022). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v marketynhu [Using information technology in marketing]. *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky*, (3), 145–149. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.29> [in Ukrainian].
6. Hromova, O., Abdullaieva, A., & Sharko, V. (2023). Marketynhovi doslidzhennia na promyslovykh pidpriemstvakh [Marketing research at industrial enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 22 (5), 112–117. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-17> [in Ukrainian].
7. Kalmanovych, O. (2021). Tekhnolohii zabezpechennia efektyvnoi marketynhovo diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Technologies for ensuring effective marketing activities of industrial enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 294 (3), 178–183. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-28> [in Ukrainian].
8. Petrenko, L. M., Nizhehorodtsev, V. O., & Dubinina, A. V. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia internet-marketynhu na rynku IT-tekhnologii [Features of the application of Internet marketing in the IT technology market]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnogo podatkovoho universytetu*, (1), 49–62. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.49-62> [in Ukrainian].
9. Petrovska, S., & Yakivchenko, A. (2024). PESTLE-analiz yak instrument rozvytku ta vprovadzhennia innovatsiinoho marketynhu promysloвого pidpriemstva [PESTLE analysis as a tool for developing and implementing innovative marketing in an industrial enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 334 (30), 201–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30> [in Ukrainian].
10. Sokolova, Yu. O., & Pavlishyna, N. M. (2025). Zastosuvannia AI-instrumentiv u systemi marketynhovykh komunikatsii B2B-rynku [Application of AI tools in the marketing communications system of the B2B market]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, (4), 214–220. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.30> [in Ukrainian].
11. Ustian, O. Yu. (2024). Teoretychni zasady V2V marketynhu na suchasnomu etapi rozvytku [Theoretical foundations of B2B marketing on the current stage of development]. *navchalnyi posibnyk*. Avt.: M. I. Nebava, O. O. Adler, V. O. Kozlovskiy, O. Y. Lesko, Yu. V. Mokina. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava\\_ekonomika\\_organizaciya\\_virobnichoyi\\_diyalnosti/153.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobnichoyi_diyalnosti/153.htm).
2. Беспалов В., Фесюн Д. Роль маркетингового потенціалу в розвитку підприємства. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-134>.
3. Храпкина В. В., Кузнецова К. В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. *Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління*. 2019. Вип. 2 (83). С. 42–53. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/705f6573-dc7f-47c2-b479-e26431786e84>.
4. Market Research's Role – Avoid potential risks. *Katrium*. URL: <https://katrium.eu/market-researchs-role-avoid-potential-risks/>
5. Васильцова С., Оборіна А. Використання інформаційних технологій в маркетингу. *Вісник НТУ "ХПІ". Економічні науки*. 2022. № 3. С. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.29>.
6. Громова О., Абдуллаева А., Шарко В. Маркетингові дослідження на промислових підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. № 22 (5). С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-17>.
7. Калманович О. Технології забезпечення ефективної маркетингової діяльності промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2021. № 294 (3). С. 178–183. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-28>.
8. Петренко Л. М., Ніжегородцев В. О., Дубініна А. В. Особливості застосування інтернет-маркетингу на ринку IT-технологій. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2023. № 1. С. 49–62. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.49-62>.
9. Петровська С., Яківченко А. PESTLE-аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 334 (30). С. 201–207. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-30>.
10. Соколова Ю. О., Павлішина Н. М. Застосування AI-інструментів у системі маркетингових комунікацій B2B-ринку. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. № 4. С. 214–220. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.4.2.30>.
11. Устьян О. Ю. Теоретичні засади B2B маркетингу на сучасному етапі розвитку.

- marketing at the current stage of development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomiczni nauky"*, (4), 88–95. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-12> [in Ukrainian].
12. Hontareva, I. V. (2021). *Pidpriemnytstvo: pidruchnyk [Entrepreneurship: a textbook]*. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina. 392 p. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/33.4-Gontareva.pdf> [in Ukrainian].
13. Online.novaposhta.education (2024). *Marketynhovi doslidzhennia ta yikhniy vplyv na pryiniattia rishen [Marketing research and its impact on decision-making]*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/marketingovi-doslidzhennya-ta-ihnij-vplyv-na-prijnyattya-rishen-u-biznesi> [in Ukrainian].
14. Skliar, L. B., Larina, T. F., Nitsenko, V. S., & Leonov, I. O. (2025). *Osoblyvosti identyfikatsii marketynhovykh ryzykiv biznes-struktur v suchasnykh umovakh [Peculiarities of identifying marketing risks of business structures in modern conditions]*. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15766979> [in Ukrainian].
15. Sukhorukova, H. (2024). *Yak z Big Data zbilshyty trafik v mahazyny u 3-4 razy: interv'iu z Katerynoiu Morozovoiu, kerivnytseiu viddilu marketynhu "Chystenka" [How to use Big Data to increase traffic to stores by 3-4 times: interview with Kateryna Morozova, head of marketing department at "Chistenka"]*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-big-data-mi-zbilshili-trafik-u-nashi-novi-magazini-u-3-4-razi-interv-yu-z-katerinoyu-morozovoyu-kerivniczeyu-viddil-marketingu-chistenko> [in Ukrainian].
16. Haidak, O. (2024). *RFM-analiz kliientiv u marketynhu [RFM customer analysis in marketing]*. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rfm-analiz-kliientiv-u-marketingu-sho-ce-dlya-chogo-vikoristovuyut-ta-yak-provesti/> [in Ukrainian].
- Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки".* 2024. № 4. С. 88–95. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-12>.
12. Гонтарева І. В. Підприємництво: підручник. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/33.4-Gontareva.pdf>.
13. Маркетингові дослідження та їхній вплив на прийняття рішень. Школа бізнесу Нова Пошта. 30.09.2024. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/marketingovi-doslidzhennya-ta-ihnij-vplyv-na-prijnyattya-rishen-u-biznesi>.
14. Скляр Л. Б., Ларіна Т. Ф., Ніценко В. С., Леонов І. О. Особливості ідентифікації маркетингових ризиків бізнес-структур в сучасних умовах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15766979>.
15. Сухорукова Г. Як з Big Data збільшити трафік в магазини у 3-4 рази: інтерв'ю з Катериною Морозовою, керівницею відділу маркетингу "Чистенько". *Kyivstar Business Hub*. 30.04.2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-big-data-mi-zbilshili-trafik-u-nashi-novi-magazini-u-3-4-razi-interv-yu-z-katerinoyu-morozovoyu-kerivniczeyu-viddil-marketingu-chistenko>.
16. Гайдак О. RFM-аналіз клієнтів у маркетингу. *web-promo.ua*. 06.12.2024. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/rfm-analiz-kliientiv-u-marketingu-sho-ce-dlya-chogo-vikoristovuyut-ta-yak-provesti/>.

Отримано 13.04.2026 Рецензовано 15.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 316.62:330.16:355.01(477.6)

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.7

## РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ ЛІДЕРА В УМОВАХ ВАНІ-СВІТУ

**ВАРТАНОВА ОЛЕНА ВІКТОРІВНА**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

[e.vartanova9207@gmail.com](mailto:e.vartanova9207@gmail.com)

**БУЗЬКО ІРИНА РОМАНІВНА**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і підприємництва,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

[e.vartanova9207@gmail.com](mailto:e.vartanova9207@gmail.com)

**ВАРТАНОВ СТАНІСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

магістр кафедри менеджменту,

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0001-4960-672X>

[stas.vartanov2306@gmail.com](mailto:stas.vartanov2306@gmail.com)

**Анотація.** У статті обґрунтовано резилієнтність як ключову компетенцію лідера нового покоління в умовах ВАНІ-світу. Доведено, що традиційна стресостійкість як здатність «витримувати тиск» є недостатньою для забезпечення ефективного лідерства в умовах постійної турбулентності. Натомість резилієнтність розглядається як динамічна метакомпетенція, що забезпечує не лише відновлення після криз, а й трансформацію кризового досвіду у ресурс розвитку та інновацій. На основі компетентнісного підходу систематизовано теоретичні засади формування моделі компетенцій лідера XXI століття та визначено місце психологічного кластера в її структурі. Обґрунтовано інтеграцію кластера «Резилієнтність» в модель компетенцій лідера нового покоління. Здійснено порівняльний аналіз концептів «Резилієнтність», «Антикрихкість» та «Психологічна безпека», що дозволило вибудувати ієрархію стійкості лідера: від здатності відновлюватися до здатності зростати через хаос та створювати безпечне середовище для колективного навчання. Запропоновано структуру кластеру «Резилієнтність лідера нового покоління», до якого включено: усвідомленість, антикрихкість, емоційну саморегуляцію, когнітивну гнучкість, сенсотворення, оптимізм як прагматизм та соціальний капітал. Для кожної компетенції розроблено поведінкові індикатори з використанням шкали BARS. Аргументовано, що резилієнтність у ВАНІ-середовищі набуває ознак стратегічного "Hard skill", оскільки без неї інші професійні компетенції втрачають ефективність у кризових ситуаціях. Резилієнтний лідер виступає «емоційним якорем» для команди, забезпечує психологічну безпеку, підтримує організаційну адаптивність і сприяє формуванню культури безперервного навчання. Практичне значення дослідження у створенні практичного інструментарію для оцінювання рівня компетенцій лідера в HR-практиці.

**Ключові слова:** ВАНІ-світ; компетентнісний підхід; компетенції лідера; кластер компетенцій; модель компетенцій; резилієнтність.

---

## RESILIENCE AS A KEY COMPETENCY OF A LEADER IN THE BANI-WORLD

**VARTANOVA OLENA**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8706-6437>

[e.vartanova9207@gmail.com](mailto:e.vartanova9207@gmail.com)

**BUZKO IRYNA**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and  
Entrepreneurship, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-4560-1630>

[e.vartanova9207@gmail.com](mailto:e.vartanova9207@gmail.com)

**VARTANOV STANISLAV**

Master of the Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-4960-672X>

[stas.vartanov2306@gmail.com](mailto:stas.vartanov2306@gmail.com)

**Abstract.** The article substantiates resilience as a key competency of a new-generation leader in the context of the BANI world. It is argued that traditional stress resistance, understood as the ability to "withstand pressure", is insufficient for ensuring effective leadership under conditions of constant turbulence. Instead, resilience is considered a dynamic meta-competency that ensures not only recovery from crises but also the transformation of crisis experiences into resources for development and innovation. Based on the competence-based approach, the theoretical foundations for designing a 21st-century leadership competency model are systematized, and the place of the psychological cluster within its structure is determined. The integration of the "Resilience" cluster into the competency model of a new-generation leader is substantiated. A comparative analysis of the concepts of "Resilience", "Antifragility", and "Psychological Safety" is conducted, which makes it possible to construct a hierarchy of leader sustainability: from the ability to recover to the ability to grow through chaos and to create a safe environment for collective learning. The structure of the "Resilience of a New-Generation Leader" cluster is proposed to include: mindfulness, antifragility, emotional self-regulation, cognitive flexibility, sense-making, optimism as pragmatism, and social capital. For each competency, behavioral indicators are developed using the Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). It is argued that resilience in the BANI environment constitutes a strategic "hard skill", as without it other professional competencies lose their effectiveness in crisis situations. A resilient leader acts as an "emotional anchor" for the team, ensures psychological safety, supports organizational adaptability, and fosters a culture of continuous learning. The practical significance of the study lies in the development of an applied tool for assessing leadership competency levels in HR practice.

**Keywords:** BANI world; competence approach; leader's competencies; cluster of competencies; competency model; resilience.

**Постановка проблеми.** В умовах BANI-реальності (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий) (Cascio, 2020) традиційне поняття «стресостійкості» виявляється недостатнім для ефективного лідерства [3]. На зміну йому приходить концепт резилієнтності (від англ. *Resilience* – пружність,

еластичність). Якщо стресостійкість передбачає здатність витримувати тиск, залишаючись незмінним, то резилієнтність – це здатність не лише відновлюватися після криз, а й використовувати їх як ресурс для розвитку та трансформації.

Розгляд резилієнтності як ключової компетенції лідера є відповіддю на крихкість (Brittleness) сучасного бізнес-середовища. Крихкість BANI-світу означає, що звичні структури та стратегії можуть миттєво зруйнуватися під впливом непередбачуваних факторів. Лідер, який володіє резилієнтністю, замість того, щоб намагатися побудувати «незламну» (а отже, жорстку і негнучку) систему, створює адаптивну модель лідерства.

Отже, зовнішнє середовище більше не є просто фоном для бізнесу, а агресивним чинником, який тестує й «відфільтровує» неадаптивних лідерів. Перехід від SPOD до VUCA/BANI-світу означає, що ознаками сучасного лідерства є не «правильні рішення», а «правильні стосунки та гнучкі стани», а сучасний лідер – це людина, яка не лише «лагодить систему бізнесу», а й плекає живу, адаптивну екосистему, здатну виживати в умовах постійного шторму, готовий до постійних змін, цінує людський капітал понад процеси та розуміє, що в хаосі єдиною стабільною опорою є внутрішня цілісність та гнучкість компетенцій (Cascio, 2020) [3]. Необхідність використання компетентнісного підходу у дослідженні резилієнтності як однієї з важливих компетенцій лідера в умовах BANI-світу зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну спрямованість.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З огляду на його міждисциплінарний характер, поняття «резилієнтність» є об'єктом вивчення психології управління, HR-менеджменту та організаційної психології. Питанням формування цієї якості присвячено роботи таких вчених, як К. Балахтар [1], О. Васильєвої [24], О. Кокун та Т. Мельничук [5], Л. Карамушки [14], І. Пашкевської [10], І. Ченчикова [4] та інших. Водночас інтеграція феномену резилієнтності в практичний інструментарій HR-менеджменту, зокрема, його концептуалізація як окремого кластера в моделі компетенцій лідера нового покоління, – залишається недостатньо розробленою.

В наших більш ранніх роботах [22, 23], а також роботах інших дослідників [5, 9, 14] концептуалізовано зміст та значення резилієнтності персоналу (резилієнс, психологічна пружність, стресостійкість тощо) як здатність людини впоратися зі складними життєвими подіями та відновлюватися після труднощів чи стресу, створено онтологію предметної галузі дослідження «резилієнтність персоналу» та наголошено, що резилієнтність лідера – невід'ємна складова моделі компетенцій лідера нового покоління [22, 23].

Одним з сучасних підходів до проектування особистісних і професійних компетенцій лідера є компетентнісний підхід та дизайн моделей компетенцій лідера. Дослідження компетентнісного підходу у формуванні моделей компетенцій лідера зосереджуються на двох взаємопов'язаних напрямках: (1) теоретичні основи моделювання компетенцій та (2) емпірична перевірка зв'язку компетенцій з особистою продуктивністю або організаційною ефективністю. Сучасні дослідження підкреслюють мультидименціональність компетентностей: когнітивні, поведінкові (операційні) та мотиваційно-ціннісні компоненти, а також роль емоційно-соціальних та психологічних компетенцій (зокрема, резилієнтності) як предикторів лідерської та організаційної ефективності. Аналіз публікації [1] свідчить, що компетентнісний підхід сьогодні виступає методологічною парадигмою, яка дозволяє не лише змодельовати компетенції лідера нового покоління, а й оцінювати його особисту та організаційну ефективність.

**Матеріали та методи.** Методологічну основу дослідження становить компетентнісний підхід, який розглядається як провідна парадигма у проектуванні моделей компетенцій лідера нового покоління. Саме цей підхід дозволяє не лише теоретично описати феномен резилієнтності, а й операціоналізувати його у вигляді практичного HR-інструменту для оцінювання рівня зрілості управлінських компетенцій.

Теоретичну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі психології управління, організаційної психології та HR-менеджменту: дослідження феномену резилієнтності персоналу [5, 9, 14, 22, 23], концепція антикрихкості Н. Талеба [13], теорія психологічної безпеки Е. Едмондсон [7], а також сучасні підходи до моделювання лідерських компетенцій [2, 11, 12].

Емпіричну основу дослідження склали результати попередніх авторських досліджень онтології поняття «резильєнтність персоналу» [22] та кластерної моделі компетенцій в умовах воєнного часу [23], які були критично переосмислені та розширені відповідно до специфіки VANI-середовища та вимог до лідерства нового покоління.

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи теоретичного аналізу та синтезу використано для систематизації наукових поглядів на феномен резилієнтності та визначення його місця в структурі лідерських компетенцій. Метод порівняльного аналізу застосовано для розмежування суміжних концептів – «резилієнтність», «антикрихкість» і «психологічна безпека» – та побудови ієрархії стійкості лідера. Метод концептуалізації та структурування забезпечив формування авторського кластера «Резилієнтність лідера нового покоління» як складова цілісної моделі компетенцій.

Для розробки системи поведінкових індикаторів компетенцій кластера застосовано шкалу поведінково закріплених оцінок (Behaviorally Anchored Rating Scale –BARS). Ця методика забезпечує перехід від абстрактного опису компетенцій до їх конкретних, спостережуваних проявів у поведінці лідера, що є необхідною умовою для практичного застосування моделі в HR-практиці. Шкала передбачає п'ять рівнів зрілості кожної компетенції – від базового до еталонного/стратегічного. Процедура розроблення поведінкових індикаторів для шкали BARS охоплює кілька послідовних етапів. На першому етапі було визначено змістовне ядро кожної компетенції кластера. На другому етапі – сформовано банк поведінкових проявів для кожної компетенції шляхом синтезу: а) критичних інцидентів, описаних у дослідженнях резильєнтності лідерів [5, 14]; б) еталонних поведінкових дескрипторів, що застосовуються в провідних корпоративних моделях компетенцій [2, 12]; в) результатів попереднього авторського дослідження онтології резильєнтності персоналу [22]. На третьому етапі сформовані дескриптори були ранжовані та розподілені за п'ятьма рівнями зрілості – від базового (виживання в кризі) до стратегічного (системне відтворення резилієнтності в організації). Валідацію дескрипторів здійснено методом змістовного аналізу на відповідність: критерію спостережуваності поведінки (кожен індикатор описує конкретну дію); критерію диференційованості рівнів (опис кожного наступного рівня якісно відрізняється від попереднього); критерію практичної застосовності в процедурах оцінювання (Assessment Centre, 360° feedback). Залучення зовнішніх експертів або польове пілотування моделі на вибірці керівників є перспективним напрямом подальших досліджень.

**Результати та обговорення.** У загальному розумінні поняття «Резильєнтність персоналу» можна розглядати як здатність зберігати в несприятливих ситуаціях стабільний рівень фізичного і психологічного здоров'я, стабільного функціонування персоналу, виходити з таких ситуацій без стійких порушень, успішно адаптуючись до несприятливих змін [22]. Резилієнтність лідера можна представити як динамічну здатність керівника зберігати психологічну стійкість, адаптивність і продуктивність в умовах високого тиску, критичних змін або тривалої невизначеності. Це не просто вміння «тримати удар», а спроможність швидко відновлювати внутрішній ресурс і трансформувати кризовий досвід у нові можливості для розвитку компанії та команди. В межах компетентнісного підходу резильєнтність варто розглядати як фундаментальну мета-навичку лідера: якщо вона відсутня, всі інші його компетенції (стратегічне мислення, цифрова грамотність,

комунікація) нівелюються в момент настання першої серйозної кризи, оскільки він втрачає здатність приймати раціональні рішення.

Дослідження онтології поняття «Резильєнтність персоналу» [22] дало змогу визначити роль резильєнтності лідера у корпоративному управлінні: резильєнтність як сукупність якостей особистості (кластер компетенцій), резильєнтність як стійкість (стабільність) персоналу, резильєнтність як система корпоративних цінностей. Ці напрями визначають напрями плекання резильєнтності на особистісному та корпоративному рівнях.

Резильєнтність як компетенція дозволяє лідеру:

- сприймати невдачу не як фінал, а як зворотний зв'язок від системи;
- швидко мобілізувати ресурси в моменти раптових змін;
- зберігати функціональність команди навіть тоді, коли старі робочі алгоритми перестають діяти.

Для формування моделі компетенцій лідера XXI століття критично важливо розрізнити суміжні, але функціонально відмінні концепти: антикрихкість Нассіма Талеба [13] та психологічну безпеку Емі Едмондсон [7]. Хоча обидва підходи спрямовані на підвищення стійкості та продуктивності в умовах невизначеності, вони апелюють до різних рівнів функціонування компанії та по-різному корелюють із базовим поняттям резильєнтності.

Нассім Талеб [13] у своїй праці вводить термін «антикрихкість» як радикально нову категорію. Якщо резильєнтність – це здатність системи чинити опір шокам і повертатися до вихідного стану (виживати), то антикрихкість – це властивість отримувати вигоду від хаосу, стресу та мінливості. Лідер, який сповідує антикрихкість, не просто «терпить» кризу, він розуміє, що стабільність — це ілюзія, яка робить систему вразливою. У контексті компетенцій лідера це означає перехід від стратегії «захисту» до стратегії «експерименту». Для антикрихкого лідера помилки є не просто допустимими, а необхідними, оскільки вони є джерелом інформації для вдосконалення.

Якщо Талеб фокусується на архітектурі системи, то Емі Едмондсон [7] спрямовує увагу на міжособистісну динаміку. Психологічна безпека – це спільне переконання членів команди в тому, що середовище є безпечним для прийняття міжособистісного ризику. Це відсутність страху здатися невігласом, поставивши «дурне» запитання, або страху перед покаранням за виявлену помилку. Для сучасного лідера психологічна безпека є компетенцією створення «контейнера». Без цього середовища резильєнтність неможлива на рівні групи: працівники витрачатимуть енергію на спроби виглядати компетентними, а не на розв'язання проблем. Едмондсон доводить, що саме психологічна безпека є паливом для навчання в організації, а в умовах VANI-світу є єдиним способом не втратити керованість [4].

Порівнюючи ці концепції, ми можемо вибудувати ієрархію стійкості лідера, де резильєнтність виступає базовим медіатором: резильєнтність – це «нейтральна» відповідь на стрес (збереження статус-кво), а антикрихкість – це «позитивна» відповідь (зростання через стрес). Без базової резильєнтності лідера система просто зруйнується, не встигнувши стати антикрихкою. Резильєнтність дозволяє «тримати удар», а антикрихкість – ставати від удару сильнішим.

Психологічна безпека є умовою для прояву колективної резильєнтності. Якщо лідер індивідуально резильєнтний, але не створює психологічної безпеки, він буде «самотнім героєм», чия стійкість не масштабується на команду. Команда в такому разі залишається «крихкою». Саме тому так важливо розвивати не лише резильєнтність лідера, а й резильєнтність членів команди. Порівняльну характеристику концептів «Резильєнтність», «Антикрихкість» і «Психологічна безпека» подано у табл. 1.

Інтеграція Психологічного кластера, зокрема, компетенції «Резильєнтність», в модель компетенцій лідера є антидотом до тривожності (Anxiety) VANI-середовища, де тривожність є фоновим станом. Резильєнтний лідер виступає «емоційним якорем» для своєї команди. Ця

компетенція включає розвинену саморегуляцію: здатність розпізнавати власні деструктивні стани та не транслювати їх на підлеглих. Лідер, який володіє резилієнтністю, трансформує тривогу команди в усвідомлену пильність, фокусуючи увагу працівників на зоні їхнього безпосереднього впливу, а не на глобальних факторах, які вони не можуть змінити.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика концептів  
«Резильєнтність», «Антикрихкість» і «Психологічна безпека»**

Параметр	Резильєнтність	Антикрихкість (Таліб)	Психологічна безпека (Едмондсон)
Мета	Відновлення до початкового стану після криз	Розвиток та покращення через хаос	Створення середовища для навчання
Ставлення до помилок	Мінімізація наслідків	Помилка – це паливо для еволюції	Помилка – це привід для обговорення
Рівень дії	Індивідуальний та системний	Системний та стратегічний	Груповий та міжособистісний
Результат	Вживання та стабільність	Інноваційність та домінування	Командна ефективність та довіра

Джерело: розроблено автором на основі досліджень) [5, 7, 13, 20].

Резилієнтність у когнітивному плані тісно пов'язана з "Growth Mindset" (мисленням зростання). У нелінійному світі, де причини й наслідки розірвані в часі та просторі, резилієнтний керівник відмовляється від пошуку «ідеального рішення», що призводить до болісного прийняття нелінійності й незрозумілості. Стратегія лідера в цих умовах – це серія швидких експериментів. Якщо експеримент невдалий, резилієнтність дозволяє швидко проаналізувати досвід і рухатися далі, не втрачаючи темпу та мотивації.

Визначення складових моделі резилієнтності лідера нового покоління дає змогу сформувати кластер резилієнтності в структурі моделі компетенцій лідера. Структурно вона складається з окремих компетенцій та поведінкових індикаторів, які дають змогу оцінити прояви окремих компетенцій лідера та виявити як найбільш сильні сторони, так і точки до зростання, які можна покращити.

В нашій роботі «Формування кластеру резилієнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни» [23] було створено кластер компетенцій «Резильєнтність персоналу», який включає кластери: особистісні характеристики; професійні характеристики; управління резильєнтністю команд; та окремі компетенції, як-от: адаптивність, емоційний інтелект, оптимізм та позитив, стресостійкість, позитивні механізми подолання проблем, толерантність до ризику і невизначеності, навички вирішення проблем, стрес-менеджмент, активна участь у заходах з підвищення стресостійкості, антикризове управління, безперервне навчання та адаптація, толерантність до ризику, управління благополуччям співробітників, управління конфліктами, професійний розвиток, стійкість лідерства. Критичний аналіз наведеної моделі компетенцій, зокрема, окремих її кластерів, дає змогу зробити висновок, що деякі з наведених компетенцій є складовими інших (зокрема, професійних) кластерів моделі компетенцій. Для кристалізації компетенцій кластеру "Резильєнтність лідера нового покоління" нами уточнено складові моделі резилієнтності сучасного лідера:

- усвідомленість (Mindfulness) – здатність бути в моменті, тверезо оцінювати факти без емоційного забарвлення;
- антикрихкість – здатність не лише відноситися після кризи, а й стати сильнішим;
- емоційна саморегуляція – здатність керувати своїми реакціями, щоб не транслювати тривогу на підлеглих, зберігаючи роль «емоційного якоря»;
- когнітивна гнучкість – вміння швидко відмовлятися від непрацюючих стратегій та знаходити альтернативні рішення в умовах хаосу;
- сенсотворення (Sense-making) – здатність знаходити сенс і логіку в подіях, що здаються незрозумілими, та транслювати цей сенс команді;

- оптимізм як прагматизм – віра в те, що рішення існує, навіть якщо воно ще не знайдене;

- соціальний капітал – вміння звертатися по підтримку та будувати мережу професійних зв'язків, що стають опорою в кризові часи.

Таким чином, наукова новизна цього дослідження полягає в концептуальному розвитку та операціоналізації резилієнтності як окремого кластера в структурі моделі компетенцій лідера нового покоління. На відміну від попередніх авторських робіт [22, 23], де резильєнтність розглядалась як характеристика персоналу організації в широкому значенні – як сукупність адаптивних якостей працівника, що забезпечують функціонування підприємства в умовах воєнного часу, – у цьому дослідженні вона переосмислюється як мета-компетенція керівника в умовах BANI-середовища.

Ключові відмінності від попередніх напрацювань авторів полягають у такому: 1) об'єктом моделювання є лідер, а не персонал організації в цілому; 2) контекстом виступає BANI-реальність із її системними характеристиками крихкості, тривожності, нелінійності та незрозумілості, а не виключно воєнний стан; 3) кластер «Резильєнтність лідера нового покоління» сформовано як теоретично кристалізований перелік компетенцій, очищений від тих складових, які у попередній версії дублювали елементи інших кластерів (зокрема, антикризове управління та управління конфліктами); 4) для кожної компетенції кластеру розроблено систему поведінкових індикаторів на основі шкали BARS, що забезпечує безпосереднє практичне застосування моделі в HR-практиці.

Для поведінкових індикаторів компетенцій кластера резилієнтності використано шкалу оцінювання окремих компетенцій (Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS). Вона дозволяє не лише теоретично описати модель, а й створити готовий прикладний інструмент для HR-департаменту. Кожен рівень поведінкових індикаторів (від 1 до 5, де 1 – Базовий прояв зрілості компетенції; 2 – Активний прояв зрілості компетенції; 3 – Професійний прояв зрілості компетенції; 4 – Просунутий прояв зрілості компетенції; 5 – Еталонний / Стратегічний прояв зрілості компетенції) відображає ступінь зрілості компетенції – від базової особистісної здатності лідера виживати до здатності лідера підтримувати всю систему. Структура кластера «Резилієнтність» в моделі компетенцій лідера подана у табл. 2.

Таблиця 2

**Структура кластера «Резильєнтність» в моделі компетенцій лідера нового покоління**

Компетенції лідера	Характеристика	Поведінкові індикатори
1. Усвідомленість (Mindfulness)	Здатність бути в моменті, раціонально оцінювати факти без емоційного забарвлення	1. Зберігає працездатність у стресових умовах, не піддаючись паніці. 2. Свідомо робить паузи перед ухваленням рішень у гострих ситуаціях. 3. Тверезо відділяє факти від емоційних інтерпретацій під час аналізу проблем. 4. Зберігає високу концентрацію на пріоритетах попри інтенсивний інформаційний шум. 5. Практикує та впроваджує культуру «холодного розуму» в команді, запобігаючи реактивності.
2. Антикрихкість	Здатність не лише відновлюватися після кризи, а й ставати сильнішим	1. Виконує функціональні обов'язки попри збої в системі. 2. Швидко відновлює робочі процеси після локальних криз. 3. Аналізує помилки як джерело даних і впроваджує корективи в алгоритми. 4. Використовує стресові фактори ринку для тестування нових бізнес-моделей. 5. Будує «антикрихку» систему, яка стає сильнішою та більш інноваційною саме завдяки хаосу.
3. Емоційна саморегуляція	Здатність керувати своїми реакціями, щоб не транслювати	1. Стримує агресію та відкриті прояви роздратування на робочому місці. 2. Відкрито повідомляє про складність ситуації, зберігаючи спокійний тон. 3. Володіє техніками швидкого відновлення емоційного ресурсу після конфліктів.

Продовження табл. 2

Компетенції лідера	Характеристика	Поведінкові індикатори
	тривогу на підлеглих, зберігаючи роль «емоційного якоря»	4. Виступає «емоційним якорем» для команди в моменти пікової напруги. 5. Формує психологічну безпеку, де емоції визнаються, але не керують рішеннями.
4. Когнітивна гнучкість	Вміння швидко відмовлятися від непрацюючих стратегій та знаходити альтернативні рішення в умовах хаосу	1. Приймає необхідність змін, якщо старі методи стають неможливими. 2. Швидко перемикається між операційними задачами різного профілю. 3. Пропонує декілька альтернативних варіантів вирішення завдань. 4. Легко відмовляється від власних переконань, якщо вони не відповідають реальності. 5. Проектує нелінійні стратегії розвитку, легко адаптуючи бізнес-візію до запитів BANI-світу.
5. Сенсотворення	Здатність знаходити сенс і логіку в подіях, що здаються незрозумілими, та транслювати їх команді	1. Розуміє логіку наказів вищого керівництва та дотримується їх. 2. Здатен пояснити команді причини поточних змін у робочому графіку. 3. Самостійно знаходить логічні зв'язки у розрізненій інформації про ринок. 4. Транслює команді сенс і значущість роботи навіть у періоди турбулентності. 5. Створює нову візію з хаосу, перетворюючи незрозуміле на чітку дорожню карту для підлеглих.
6. Оптимізм як прагматизм	Віра в те, що рішення існує, навіть якщо воно ще не знайдене	1. Не скаржитися на обставини, продовжуючи функціонувати. 2. Фокусується на пошуку рішень, а не на критиці зовнішніх проблем. 3. Демонструє впевненість у визначенні шляхів виходу з критичної ситуації. 4. Концентрує ресурси команди на зоні впливу, відсікаючи неконтрольовані фактори. 5. Надихає команду бачити в кризі прихований потенціал для «квантового стрибка».
7. Соціальний капітал	Вміння звертатися за підтримкою та будувати мережу професійних зв'язків, що стають опорою в кризові часи	1. Підтримує зв'язки з колегами у власному підрозділі. 2. Звертається по консультацію до колег з інших відділів у разі потреби. 3. Активно розширює мережу професійних контактів (нетворкінг) поза компанією. 4. Створює коаліції та залучає зовнішніх експертів для розв'язання нестандартних завдань. 5. Використовує силу спільноти для створення системи колективної стійкості та взаємопідтримки.

Джерело: розроблено автором на основі досліджень [5, 20, 23].

**Висновки.** У результаті дослідження обґрунтовано, що в умовах BANI-світу резиліентність виступає не допоміжною психологічною рисою, а фундаментальною метакомпетенцією лідера нового покоління. На відміну від традиційної стресостійкості, вона забезпечує не лише здатність витримувати тиск, а й можливість перетворити кризовий досвід на джерело розвитку.

Проведений аналіз концептів «резиліентність», «антикрихкість» і «психологічна безпека» дав змогу вибудувати ієрархію стійкості лідера. Встановлено, що резиліентність є базовою умовою збереження функціональності системи, антикрихкість – здатністю до зростання через стрес, а психологічна безпека – середовищною передумовою формування колективної стійкості.

Уточнено та структуровано кластер «Резиліентність лідера нового покоління», що включає усвідомленість, антикрихкість, емоційну саморегуляцію, когнітивну гнучкість, сенсотворення, оптимізм як прагматизм і соціальний капітал. Визначення місця психологічного кластера в структурі моделі дозволяє оцінювати управлінську ефективність не лише через результати діяльності, а й через поведінкові прояви та рівень зрілості компетенцій.

Створено систему поведінкових індикаторів із використанням шкали BARS, що забезпечила перехід від теоретичної моделі до практичного HR-інструменту. Це дає можливість об'єктивно оцінювати рівень зрілості компетенцій лідера – від базового до стратегічного – та визначати напрями подальшого професійного розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновок, що резиліентність у ВАНІ-середовищі набуває ознак стратегічного "Hard skill", який забезпечує довгострокову витривалість і конкурентну перевагу компанії, трансформуючи хаос і невизначеність у простір для інноваційного розвитку.

Для компаній резиліентність лідера має прямий економічний ефект. Вона запобігає професійному вигоранню керівної ланки, знижує вартість помилок (через швидку адаптацію) та формує організаційну культуру, здатну до самовідновлення. У ВАНІ-світі резиліентність – це і є реальний "Hard skill", оскільки без неї будь-які інші професійні компетенції лідера миттєво нівелюються першим же серйозним викликом.

**Подяки.** Немає.

**Фінансування.** Немає.

**Конфлікт інтересів.** Немає.

## References

## Література

1. Balakhtar, K. S. (2022). Rezyliientnist vykladacha ZVO v umovakh voiennoho stanu [Resilience of a higher education institution teacher under martial law]. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Psykholohiia*, 1(20), 55–62 [in Ukrainian].
2. Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
3. Cascio, J. (2020). Facing the age of chaos. *Medium*. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
4. Chenchykov, I. (2022). Rezyliientnist yak chynnyk zabezpechennia psykholohichnoho blahopoluchchia v umovakh stresu ta nevyznachenosti [Resilience as a factor in ensuring psychological well-being in conditions of stress and uncertainty]. *II International scientific and practical conference "Synergy of science and education in the modern world"* (pp. 99–102). DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc251212.14> [in Ukrainian].
5. Kokun, O. M., & Melnychuk, T. I. (2023). Rezyliiens-dovidnyk: praktychnyi posibnyk [Resilience handbook: A practical guide]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 25 p. [in Ukrainian].
6. Hrishyn, E. (2021). Rezyliientnist osobystosti: sutnist fenomenu, psykholohichna ta zasoby rozvytku [Resilience of personality: the essence of the phenomenon, psychodiagnostics and development tools]. *Visnyk KhNPU imeni H. S. Skovorody. Psykholohiia*, (64), 62–81 [in Ukrainian].
7. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
8. Grzeda, M. (2005). In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *Journal of Management Development*, 24(6), 530–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710510600982>.
1. Балахтар К. С. Резиліентність викладача ЗВО в умовах воєнного стану. *Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка. Психологія*. 2022. № 1 (20). С. 55–62.
2. Campion M. A., Fink A. A., Rugeberg B. J., Carr L., Phillips G. M., Odman R. B. Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*. 2011. No. 64 (1). P. 225–262. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
3. Cascio J. Facing the age of chaos. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
4. Чанчиков І. К. Резильєнтність як чинник забезпечення психологічного благополуччя в умовах стресу та невизначеності. *II Міжнародна науково-практична конференція «Синергія науки та освіти в сучасному світі»*. 2022. С. 99–102. DOI: <https://doi.org/10.64076/ihrc251212.14>.
5. Кокун О. М., Мельничук Т. І. Резилієнс-довідник: практичний посібник. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 25 с.
6. Гришин Є. Резиліентність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.
7. Edmondson A. C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley, 2018.
8. Grzeda M. In competence we trust? Addressing conceptual ambiguity. *Journal of Management Development*. 2005. No. 24 (6). P. 530–545. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710510600982>.

9. Lazos, H. P. (2018). Rezydentnist: kontseptualizatsiia poniat, ohliad suchasnykh doslidzhen [Resilience: conceptualisation of concepts, review of current research]. *Aktualni problemy psykholohii*, 3(14), 26–64 [in Ukrainian].
10. Paskevsk, I. (2022). Resilience as a psychological resource for preserving the mental health of staff of penitentiary institutions. *Psychological Journal*, 8(1), 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.88>.
11. Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>.
12. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.
13. Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things that gain from disorder. Random House.
14. Karamushka, L. M. (Ed.) (2024). Tekhnologii zabezpechennia psykhichnoho zdorovia ta blahopoluchchia osvithnoho personalu v umovakh viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia [Technologies for ensuring the mental health and well-being of educational personnel in conditions of war and post-war reconstruction]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
15. Karamushka, L. M., Ivkin, V. M., & Kovalchuk, O. S. (2022). Psykholohichna rezydentnist personalu orhanizatsii: poniattia, struktura, osnovni kharakterystyky [Psychological resilience of organizational personnel: concept, structure, main characteristics]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 1(55), 45–54 [in Ukrainian].
16. Karamushka, L. M. (2022). Psykholohichna rezydentnist osobystosti v umovakh viiny: dosvid empirychnoho doslidzhennia [Psychological resilience of the individual in wartime: experience of empirical research]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 3(27), 7–18 [in Ukrainian].
17. Karamushka, L. M. (2023). Psykholohichni osoblyvosti formuvannia rezydentnosti v upravlinskii diialnosti [Psychological features of resilience formation in management activities]. In *Tezy dopovidei naukovo-praktychnoi konferentsii. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy* [in Ukrainian].
18. Karamushka, L. M. (2023). Psykholohiia zabezpechennia rezydentnosti personalu orhanizatsii v umovakh suspilnykh transformatsii [Psychology of ensuring the resilience of organizational personnel in conditions of social transformations]. Instytut psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy. 288 p. [in Ukrainian].
19. Kredentser, O. V., & Serhienko, D. (2024). Rezydentnist yak chynnyk subiektyvnoho blahopoluchchia psykholohiv v umovakh viiny [Resilience as a factor of psychologists' subjective well-being in wartime]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 32(2), 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.7> [in Ukrainian].
20. Kredentser, O. V. (2022). Rol psykholohichnoi rezydentnosti u zabezpechenni profesiinoho zdorovia menedzheriv orhanizatsii
9. Лазос Х. П. Резиљентність: концептуалізація понять, огляд сучасних досліджень. *Актуальні проблеми психології*. 2018. № 3 (14). С. 26–64.
10. Paskevsk, I. Resilience as a psychological resource for preserving the mental health of staff of penitentiary institutions. *Psychological Journal*. 2022. No. 8 (1). С. 110–119. DOI: <https://doi.org/10.31108/1.2022.8.1.88>.
11. Rothwell W. J., Lindholm J. E. Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*. 1999. No. 3 (2). P. 90–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00069>.
12. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons, 1993.
13. Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things that gain from disorder. Random House.
14. Технології забезпечення психічного здоров'я та благополуччя освітнього персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення. Під редакцією Л. М. Карамушки. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2024.
15. Карамушка Л. М., Івкін В. М., Ковальчук О. С. Психологічна стійкість персоналу організації: поняття, структура, основні характеристики. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2022. № 1 (55). С. 45–54.
16. Карамушка Л. М. Психологічна стійкість особистості в умовах війни: досвід емпіричного дослідження. *Організація психології. Економічна психологія*. 2022. № 3 (27). С. 7–18.
17. Карамушка Л. М. Психологічні особливості формування стійкості в управлінській діяльності. *Тези доповідей науково-практичної конференції*. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023.
18. Карамушка Л. М. Психологія забезпечення резильєнтності персоналу організації в умовах суспільних трансформацій. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2023. 288 с.
19. Креденцер О. В., Сергієнко Д. Резиљентність як чинник суб'єктивного благополуччя психологів в умовах війни. *Організація психології. Економічна психологія*. 2024. № 32 (2). С. 85–95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2024.2.32.7>.
20. Креденцер О. В. Роль психологічної резильєнтності у забезпеченні професійного

- [The role of psychological resilience in ensuring the professional health of organizational managers]. *Aktualni problemy psykholohii: Zbirnyk naukovykh prats Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy*, 1(54), 38–47 [in Ukrainian].
21. Lazos, H., & Kredentser, O. (2021). Resilience of psychotherapists and the relationship between their personal and professional characteristics. *American Journal of Applied Psychology*, 6(10), 162–172.
22. Vartanova, O. V. (2023). Ontolohiia zahalnoi sfery dyskursu "Reziliientnist personalu" [Ontology of the outer sphere of the discourse "Staff Resilience"]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 15, 144–150. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/333/312> [in Ukrainian].
23. Vartanova, O. V., & Povzun, D. I. (2024). Formuvannia klasteru rezilyentnosti personalu v strukturі modeli kompetensii yak umova formuvannia stiikosti personalu pidpriemstva v chasy viiny [Formation of a personnel resilience cluster in the structure of the competency model as a condition for the formation of the resilience of the enterprise's personnel in times of war]. *Journal of Strategic Economic Research*, 1(18), 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6> [in Ukrainian].
24. Vasilieva, O. A. (2024). Rezyliientnist yak chynnyk formuvannia psykholohichnoi hotovnosti maibutnikh psykholohiv do profesiinoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Resilience as a factor of psychological readiness of future psychologists for professional activities under the conditions of the military state]. *Age and Educational Psychology*, 24, 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.64.6> [in Ukrainian].
25. Zingheim, P. K., Ledford, G. E., & Schuster, J. R. (1996). Competencies and competency models: Does one size fit all. *American Compensation Association Journal*, (5), 56–65.
- здоров'я менеджерів організацій. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2022. No. 1 (54). С. 38–47.
21. Lazos H., Kredentser O. Resilience of psychotherapists and the relationship between their personal and professional characteristics. *American Journal of Applied Psychology*. 2021. No. 6 (10). P. 162–172.
22. Вартанова О. В. Онтологія загальної сфери дискурсу "Резилієнтність персоналу". *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 144–150. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/333/312>.
23. Вартанова О. В., Повзун Д. І. Формування кластеру резильєнтності персоналу в структурі моделі компетенцій як умова формування стійкості персоналу підприємства в часи війни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. No. 1(18). С. 58–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.1.6>.
24. Васильєва О. А. Резильєнтність як чинник формування психологічної готовності майбутніх психологів до професійної діяльності в умовах воєнного стану. *Вікова та педагогічна психологія*. 2024. Вип. 24. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2024.64.6>.
25. Zingheim P. K., Ledford G. E., Schuster J. R. Competencies and competency models: Does one size fit all. *American Compensation Association Journal*. 1996. No. 5. P. 56–65.

Отримано 15.04.2026 Рецензовано 19.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 338.48:640.4:502.131.1

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.8

## ЕКОЛОГІЧНІСТЬ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ТРЕНД: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

СЕМЕНЮК ЛАРИСА ЛЕОНТІВНА

кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8681-0060>

[semeniuk.ll@knuutd.edu.ua](mailto:semeniuk.ll@knuutd.edu.ua)

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні тенденції впровадження принципів екологічності та енергоефективності в індустрії гостинності в контексті реалізації концепції сталого розвитку. Актуальність дослідження зумовлена посиленням глобальних екологічних викликів, необхідністю зменшення негативного впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище, а також зростанням суспільного запиту на екологічно відповідальні моделі ведення бізнесу. Особливу увагу приділено аналізу європейського та українського досвіду впровадження екологічних практик у діяльності закладів готельно-ресторанного господарства. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій екологічного розвитку індустрії гостинності, визначення основних напрямів впровадження екологічних та енергоефективних технологій у діяльність закладів розміщення, а також порівняння досвіду різних країн у реалізації принципів екологічної відповідальності в умовах кризових викликів. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу та узагальнення наукових джерел, а також порівняльно-географічний метод і метод польових досліджень. Установлено, що країни Європейського Союзу активно реалізують державну політику підтримки сталого туризму через фінансування екологічних проєктів, розвиток зеленої інфраструктури, а також впровадження міжнародних екологічних стандартів і сертифікаційних систем. Проаналізовано досвід Німеччини, Швеції, Франції, Норвегії та Іспанії щодо розвитку екологічно відповідальних моделей функціонування підприємств індустрії гостинності. Визначено роль міжнародних систем сертифікації Green Key, Green Globe, Nordic Swan Ecolabel, EcoLabel та LEED у формуванні конкурентних переваг підприємств. Дослідження показало, що в Україні спостерігається поступове поширення практик екологічного менеджменту, впровадження енергоощадних технологій, сортування та переробки відходів, використання відновлюваних джерел енергії та скорочення використання одноразового пластику. Встановлено, що вагомим стимулом для розвитку екологічної відповідальності є міжнародна сертифікація закладів гостинності. Розглянуто приклади українських готелів, які впроваджують стандарти Green Key та інші інструменти екологічного менеджменту. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання європейського досвіду для вдосконалення екологічної політики підприємств індустрії гостинності України, підвищення їх конкурентоспроможності, ресурсної ефективності та відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади, представниками бізнесу та науковцями під час розроблення стратегій екологізації туристичної та готельно-ресторанної сфери.

**Ключові слова:** індустрія гостинності; сталий туризм; екологічність; енергоефективність; готельний бізнес; санітарно-гігієнічні вимоги; екологічне маркування; якість продукції; європейський досвід.

---

## ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY AS A TREND: EUROPEAN AND UKRAINIAN EXPERIENCE

SEMENIUK LARYSA

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Tourism, Hotel and Restaurant Business  
Department Head, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<http://orcid.org/0000-0001-8681-0060>

[semeniuk.ll@knuad.edu.ua](mailto:semeniuk.ll@knuad.edu.ua)

**Abstract.** The article examines current trends in implementing environmental sustainability and energy efficiency principles in the hospitality industry within the framework of sustainable development. The relevance of the study is driven by increasing global environmental challenges, the need to reduce the negative environmental impact of tourism activities, and the growing demand for environmentally responsible business models. Particular attention is paid to the comparative analysis of European and Ukrainian practices in implementing environmental initiatives in hotel and restaurant enterprises. The purpose of the study is to analyze current trends in the greening of the hospitality industry, identify the main directions for implementing environmental and energy-efficient technologies in accommodation facilities, and compare European and Ukrainian approaches to environmental responsibility under contemporary crisis conditions. To achieve this goal, general scientific methods of analysis, synthesis, and generalization were applied, along with comparative geographical and field research methods. The study demonstrates that European Union countries actively support sustainable tourism through public financing of environmental projects, the development of green infrastructure, and the implementation of international environmental standards and certification systems. The experiences of Germany, Sweden, France, Norway, and Spain are analyzed as examples of successful environmental policies in the hospitality sector. Particular attention is devoted to international certification systems such as Green Key, Green Globe, Nordic Swan Ecolabel, EcoLabel, and LEED, which help enhance the environmental performance and competitiveness of hospitality enterprises. The research reveals that Ukrainian hospitality businesses are gradually adopting environmental management practices, energy-saving technologies, waste-sorting and recycling systems, renewable energy solutions, and measures to reduce single-use plastic consumption. International environmental certification has become an important factor encouraging enterprises to improve their environmental performance and strengthen their market positions. Several Ukrainian hotels implementing Green Key standards and other sustainability-oriented initiatives are considered practical examples of successful environmental transformation. The findings indicate that environmental sustainability has become an important strategic factor influencing the long-term development of hospitality enterprises. The practical significance of the study lies in the potential to adapt European best practices to the Ukrainian context to improve environmental management, increase resource efficiency, strengthen competitiveness, and ensure compliance with international sustainable development standards.

**Keywords:** hospitality industry; sustainable tourism; environmental sustainability; energy efficiency; hotel business; sanitary and hygiene requirements; environmental labeling; product quality; European experience.

**Постановка проблеми.** Питання екологічної відповідальності бізнесу набувають особливої актуальності в умовах посилення глобальних кризових явищ. Протягом останніх років світ зіткнувся з низкою масштабних викликів, серед яких пандемія COVID-19, російсько-українська війна, загострення геополітичної нестабільності на Близькому Сході та інші кризові процеси. Водночас, попри наявні виклики, визначальним орієнтиром соціально-

економічного розвитку держав і підприємств залишається концепція сталого розвитку, ключовими складовими якої є екологічна відповідальність та енергетична модернізація.

Під екологічною відповідальністю розуміють добровільне розроблення та впровадження підприємствами природоохоронних заходів і практик, важливою складовою яких є підвищення енергоефективності. Значення цього питання посилюється в контексті реалізації принципів сталого розвитку, що охоплюють економічний, соціальний та екологічний виміри. Туристична галузь та індустрія гостинності, яка є її важливою складовою, посідають вагоме місце у структурі світової економіки. Тому підприємства готельного господарства дедалі активніше інтегрують принципи екологічної відповідальності та енергоефективності у свою діяльність.

Останнім часом суспільний запит на екологічно безпечні послуги та маркетингові переваги сталого розвитку спонукають підприємства, зокрема заклади індустрії гостинності, акцентувати увагу на впровадженні «зелених» технологій і дотриманні екологічних стандартів. Наслідком цього процесу стало, з одного боку, поширення міжнародно визнаних систем екологічної сертифікації, а з іншого – посилення конкуренції між підприємствами за отримання відповідних екологічних відзнак і сертифікатів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематику екологічної відповідальності бізнесу, енергоефективності закладів індустрії гостинності доволі активно досліджують як українські, так і зарубіжні науковці. У вітчизняних розвідках останніх років увага приділяється проблемам розвитку еко-готелів (Г. Закалик, Г. Ільницька-Гикавчук, І. Удуд, Н. Шувар, та ін.), ековідповідальності готельного бізнесу (В. Каленська, І. Ладунка, В. Любченко, Д. Симоненко та ін.), реалізації євроінтеграційних підходів до екокультурної трансформації індустрії гостинності (О. Гуцалюк, Ю. Бондар, Л. Семенюк, О. Хачатурян та ін.). Помітну увагу наших дослідників привернуло питання екологізації готельного та ресторанного бізнесу (В. Бик, Н. Ганич, О. Гаталяк, А. Грицина, Н. Паньків, В. Твердохліб, Н. Терещук, Н. Траченко, Л. Траченко, У. Новак, В. Шаран, А. Шашеро та ін.) тощо [1–8; 11, 12].

У працях закордонних фахівців увагу приділено важливості екологічності готелів для формування довіри та репутаційних переваг (Т. Бредгард, П. Друкер, Д. Лі, Ф. Котлер, Х. Хан, Т. Хасан, М. Фрідман та ін.), економічній ефективності енергомодернізації готельних закладів (В. Цінгоскі, Б. Петревська та ін.) тощо [13; 14; 16].

**Метою статті** є аналіз сучасних тенденцій у впровадженні вимог екологічності у сфері індустрії гостинності України, визначення основних напрямків та проблем їх впровадження, а також окреслення перспектив подальшого розвитку в умовах кризи. Завданнями дослідження також є порівняння європейського та вітчизняного досвіду у реалізації глобальних тенденцій екологічної відповідальності в деяких європейських країнах та в Україні.

**Матеріали та методи.** У дослідженні використані загальнонаукові (аналіз наукових джерел, синтез інформації) та спеціальні (порівняльно-географічні, польові) методи. Інформацію про екологічні відзнаки, урядові та неурядові організації, названі у статті, взято з відкритих джерел (сайтів, веб-сторінок, публікацій у медіа).

**Результати та обговорення.** «Сучасний світовий розвиток дедалі більше визначається процесами глобалізації, зростаючої міжкультурної взаємодії, цифрової трансформації та екологічної відповідальності». В цих умовах особливої ваги набуває сервісна економіка – модель господарювання, в якій пріоритетним є не виробництво матеріальних благ, а надання високоякісних послуг, у тому числі в сфері туризму та гостинності. Саме індустрія гостинності виступає важливим каталізатором соціально-економічних змін, сприяючи зайнятості, міжрегіональному обміну та розвитку інфраструктури» [3, с. 118]. Глобалізаційні процеси, що впливають на розвиток певних

бізнес-сфер у різних країнах, завжди цікаві з погляду порівняльного аналізу, оскільки дозволяють виявляти загальне й особне, зокрема в розвитку індустрії гостинності. А врахування інтегральних та індивідуальних особливостей є важливим чинником удосконалення й коригування галузі.

Європейські країни були першими, які почали активно і ефективно впроваджувати стандарти сталого розвитку в економіці і, зокрема, в індустрії гостинності. Німеччина є провідною країною в цій сфері, саме тому її досвід корисний для інших держав. Так, однією з основних характеристик стійкого туризму в Німеччині є активна підтримка з боку держави. Уряд країни активно інвестує в розвиток екологічно чистої інфраструктури, впровадження зелених технологій тощо. Наприклад, у ФРН існують численні програми фінансування проєктів сталого туризму, що сприяють зниженню екологічного впливу та підвищенню соціальної відповідальності туристичних підприємств. Федеральне міністерство економіки та енергетики Німеччини (BMWK) надає фінансову підтримку закладам, організаціям, що впроваджують екологічно чисті технології та методи управління. Наприклад, програма Green Tourism спрямована на розвиток екологічно чистих готелів, ресторанів і туристичних об'єктів, що відповідають високим стандартам сталого розвитку.

Для порівняння, в Швеції також існує розвинена система підтримки сталого туризму з боку держави. Ця скандинавська країна відома своїм екологічним законодавством та ініціативами з охорони навколишнього середовища. Шведські національні парки, такі як Абіску та Сарек, пропонують унікальні можливості для екотуризму, водночас суворо дотримуючись екологічних стандартів і практик у засобах розміщення. В обох країнах є схожі підходи до залучення інвестицій у стійкий туризм та підтримки ініціатив, що сприяють збереженню природних ресурсів і культурної спадщини.

Водночас існують певні відмінності між Німеччиною та іншими країнами. Наприклад, у Франції, крім державної підтримки, значну роль у розвитку сталого туризму та індустрії гостинності відіграють приватні ініціативи. Французькі екологічні готелі, такі як «Nutchel Alsace», «La Grée des Landes», «Madame Rêve» в Парижі та інші, активно впроваджують екологічно чисті технології й пропонують туристам унікальні екотуристичні продукти. Такий підхід сприяє створенню конкурентного середовища, у якому підприємства намагаються впроваджувати інновації та забезпечувати високі стандарти екологічної відповідальності. У Норвегії основним фокусом сталого туризму є збереження природних ландшафтів і біорізноманіття. Країна відома своїми фіордами, національними парками та природними резерватами. Норвезькі туристичні підприємства активно співпрацюють з місцевими громадами для збереження природних ресурсів та забезпечення екологічної стійкості туристичних дестинацій. Наприклад, у межах проєкту Fjord Tours розроблено маршрути, що дозволяють туристам насолоджуватися природою, не завдаючи шкоди екосистемам. Іспанія також активно розвиває сталий туризм, зокрема на Балеарських островах. Уряд Іспанії впроваджує різноманітні заходи для зменшення екологічного впливу масового туризму, зокрема обмеження кількості туристів у популярних місцях, заборону на будівництво нових готелів, впровадження екологічно ефективних технологій і розвиток екотуристичних проєктів. Це допомагає зберегти природні та культурні ресурси, водночас забезпечуючи високий рівень обслуговування туристів.

Важливим аспектом є впровадження міжнародних стандартів і сертифікаційних систем для туристичних підприємств. Наприклад, у Німеччині широко використовується сертифікація Green Key, яка встановлює високі стандарти екологічної відповідальності для готелів, кемпінгів та інших туристичних об'єктів. Станом на 2026 рік вона охоплює понад 8500 туристичних об'єктів у більш ніж 90 країнах світу [15]. Подібні сертифікаційні програми існують також у багатьох інших країнах: EcoLabel у країнах ЄС та Швейцарії, Nordic Swan Ecolabel у скандинавських країнах; Green Globe для еко-готелів у всьому світі;

загальносвітова система рейтингу зелених будівель LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) та ін.

Не менш помітною складовою функціонування закладів готельного господарства є дотримання санітарно-гігієнічних вимог, спрямованих на забезпечення безпеки гостей, персоналу та навколишнього середовища. Високий рівень санітарії є одним із ключових показників якості послуг у сфері гостинності та безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств. Під час проектування та розміщення закладів готельно-ресторанного господарства необхідно враховувати вимоги щодо санітарного стану території, наявності централізованих або автономних систем водопостачання і водовідведення, належної вентиляції, освітлення та утилізації відходів. Особлива увага приділяється забезпеченню безпечної якості питної води, дотриманню температурних режимів зберігання харчових продуктів, регулярному проведенню дезінфекційних заходів і контролю за санітарним станом виробничих та гостьових приміщень. У закладах ресторанного господарства санітарно-гігієнічні вимоги охоплюють усі етапи роботи з харчовими продуктами – від приймання сировини до подачі готових страв споживачам. Важливе значення має впровадження процедур, заснованих на принципах системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points), яка передбачає ідентифікацію потенційних ризиків і контроль критичних точок у процесі виробництва харчової продукції. Такий підхід сприяє підвищенню безпечності харчування та відповідає сучасним міжнародним вимогам.

Для готелів особливого значення набувають питання підтримання належного санітарного стану номерного фонду, громадських зон, а також систем кондиціонування й вентиляції. Регулярне прибирання, використання сертифікованих мийних і дезінфекційних засобів, а також контроль якості повітря та води є обов'язковими елементами забезпечення комфортного й безпечного перебування гостей. В умовах поширення глобальних епідемічних загроз санітарно-гігієнічні стандарти стали не лише нормативною вимогою, а й важливим фактором формування довіри споживачів до закладів індустрії гостинності. Таким чином, дотримання санітарно-гігієнічних вимог поряд із впровадженням екологічних та енергоефективних технологій формує основу сталого розвитку закладів індустрії гостинності, забезпечуючи високий рівень безпеки, якості обслуговування та відповідності сучасним міжнародним стандартам.

Міжнародний досвід свідчить про активне впровадження енергоефективних технологій у готельному господарстві як одного з ключових напрямів сталого розвитку індустрії гостинності. За результатами різних галузевих досліджень, найбільшу частку енергоспоживання готелів формують системи опалення, вентиляції та кондиціонування повітря (40–50%), тоді як освітлення становить близько 15–25% загального споживання енергії. Впровадження LED-освітлення дозволяє скоротити витрати електроенергії на освітлення на 60–80%, а використання автоматизованих систем керування освітленням і датчиків руху забезпечує додаткову економію ресурсів. Значного поширення набули системи енергоменеджменту (EMS/BMS), які дозволяють зменшити загальні енергетичні витрати готелів на 20–35% [17]. Крім того, у країнах Європейського Союзу активно впроваджуються сонячні колектори, фотоелектричні панелі, теплові насоси та системи рекуперації тепла, що сприяє скороченню викидів парникових газів і підвищенню екологічної ефективності готельних підприємств.

Розгляд підходів до розвитку індустрії гостинності в різних країнах, зокрема в контексті екологічності об'єктів сталого туризму, демонструє, що незважаючи на відмінності в культурних, економічних та політичних умовах, процес має багато спільних елементів. Країни активно підтримують розвиток екологічно чистої інфраструктури, впроваджують зелені технології та стимулюють участь місцевих громад і бізнесу в таких проєктах.

Аналіз наукових джерел та наші власні розвідки дозволяють констатувати, що екологічна складова стає помітним чинником розвитку індустрії гостинності в Україні.

Готельно-ресторанна сфера використовує велику кількість води, електроенергії, харчових продуктів, хімічних гігієнічних засобів тощо. Тому зменшення негативного впливу на довкілля для неї завжди є актуальним завданням. Серед найбільш розповсюджених екологічних практик варто назвати: застосування енергоефективних технологій (LED-лампи, інтелектуальні системи освітлення та датчики руху, електровольтанічні панелі та інші ВДЕ); сортування та переробка сміття; відмова від використання одноразового пластикового посуду; акцент на локальних та органічних продуктах для приготування їжі.

Важливим напрямом реалізації принципів екологічності в індустрії гостинності є впровадження відповідального підходу до вибору продукції та матеріалів, що використовуються у повсякденній діяльності закладів. Перевага надається товарам із підтвердженими екологічними характеристиками, сертифікованій органічній сировині, багаторазовим або придатним до перероблення пакувальним матеріалам, безпечним мийним засобам і текстильній продукції з підвищеними показниками екологічної безпеки. Урахування якісних характеристик і походження продукції сприяє зменшенню ресурсного навантаження на довкілля, підвищенню рівня безпеки послуг і формуванню позитивного споживчого сприйняття екологічно відповідального закладу.

У контексті сталої / сервісної економіки активно «впроваджуються інноваційні рішення, які підтримують екологізацію галузі – розумні готелі (smart hotels) з енергозбереженням, автоматизацією процесів і мінімальним викидом вуглецю; використання відновлюваних джерел енергії (сонячні батареї, геотермальні системи) для забезпечення готелів та об'єктів розміщення; цифрові рішення для контролю екоефективності – мобільні застосунки для оцінки вуглецевого сліду, контролю витрат води й енергії; іоархітектура – органічна забудова, яка враховує клімат, рельєф та культурні особливості регіону» [3, с. 123].

Сучасні тенденції у сфері корпоративної соціальної відповідальності засвідчують, що бізнес дедалі більше приділяє увагу екологічному виміру діяльності закладів гостинності, що певним чином стимулює глобальні процеси у сфері корпоративної культури та соціального іміджу підприємств. Для готельної сфери це має особливе значення. Застосування практик раціонального використання ресурсів не лише зменшує негативний тиск на довкілля, а й формує образ сучасного, відповідального закладу. Це, у свою чергу, посилює довіру й прихильність клієнтів, які цінують екологічно свідомий підхід. Особливо це актуально для готелів, які працюють з іноземними клієнтами.

Вище зазначалося, що для визначення рівня екологічної відповідальності та впровадження принципів сталого розвитку в готельній індустрії використовуються міжнародні системи оцінювання та сертифікації. Серед них особливе місце займає програма Green Key, визнана однією з найавторитетніших екологічних відзнак у сфері туризму та гостинності. Її наявність свідчить про дотримання закладом високих стандартів екологічного управління, раціонального використання природних ресурсів, енергозбереження та відповідального ставлення до відходів. Отримання сертифіката Green Key є підтвердженням того, що підприємство інтегрує екологічні принципи у свою повсякденну діяльність, і це позитивно впливає на його репутацію та привабливість для споживачів на міжнародному туристичному ринку. Відзнака надається готелям та іншим туристичним об'єктам, які не лише мінімізують негативний вплив на довкілля, а й підтримують соціально значущі ініціативи та розвиток місцевих громад. Важливою особливістю Green Key є незалежний характер оцінювання, який забезпечує прозорість процедури сертифікації та довіру до її результатів. Для здобуття сертифіката підприємства повинні відповідати комплексу екологічних критеріїв, серед яких впровадження системи екологічного менеджменту, контроль і оптимізація споживання енергоресурсів, ощадливе використання води, організація

роздільного збору та перероблення відходів, а також проведення інформаційно-просвітницької роботи серед працівників і гостей та ін. [8, с. 30–31].

Екоменеджмент, екологічність готелів є складовою більш важливого явища – соціальної відповідальності бізнесу [9]. В одному з досліджень українські науковці перераховують основні принципи соціальної відповідальності готельного бізнесу, що втілюються в Україні: «1. Екологічний менеджмент; 2. Залучення персоналу; 3. Інформування гостей; 4. Споживання води; 5. Використання миючих засобів; 6. Відходи; 7. Споживання енергії; 8. Харчування; 9. Внутрішній клімат на підприємстві; 10. Зелені насадження; 11. Екологічне просвітництво; 12. Адміністрування та співпраця з партнерами/постачальниками; 13. Транспорт» [14, с. 504]. Узагальнення даних, наведених в проаналізованих наукових розвідках та наявних у відкритих джерелах, дозволяє констатувати, що одним із перших в нашій країні отримав сертифікат Green Key (2011 р.) готель «Radisson Blu Hotel». Серед київських готелів із розвиненим екоменеджментом можна також назвати «Maison Blanche», «Сіті Парк Готель», «Інтерконтиненталь», «Holiday Inn Kyiv», готель «Театральний».

Необхідно зауважити, що в Україні до впровадження передових екологічних та енергоефективних технологій активно залучаються не лише столичні заклади індустрії гостинності, а й підприємства в інших регіонах. Прикладами таких готелів є «Дністер Прем'єр Готель» (м. Львів), екоготель «Романтик Спа» (м. Яремче), екоготель «Ковчег» (Одеська область). Цікавим є досвід Парк Готелю «Скіфія» (Кіровоградська область). Він розташований у сільській місцевості, на території з цікавим рельєфом, на березі річки Чорний Ташлик. Це створює можливість займатися спортом та екотуризмом. Будівлі комплексу виконані в етностилі з використанням натуральних матеріалів – дерева, каменю, глини. Бунгало, адміністративні будівлі, ресторан, територія мають усі необхідні засоби енергоефективності. На території парк готелю пересування здійснюється або пішки, або на спеціальних електромобілях для відвідувачів. Підприємство активно розвивається навіть у воєнний період.

12 закладів, розташованих на території курорту Буковель, отримали міжнародні екосертифікати в останні роки. Серед них: «Glacier Premium Apartments» (Green Key, 2025 р.), «Tavel Hotel & SPA» (Green Key, 2025 р.), «Hvoia Apart hotel» (Green Key, 2024 р.), «Twins Hotel & Spa» (Green Key, 2025 р.) та ін. Основними напрямками підвищення енергоефективності готелів Буковелю є впровадження LED-освітлення, систем автоматичного управління енергоспоживанням, використання відновлюваних джерел енергії, теплових насосів і технологій водозбереження. Це сприяє скороченню експлуатаційних витрат, зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств. Це зумовлено стратегією курорту щодо екологічності. У 2024 році Буковель офіційно заявив про впровадження принципів сталого розвитку у своїй діяльності та перехід до формату туристичної дестинації. Пресслужба курорту та Державне агентство розвитку туризму України наголосили, що курорт прагне стати п'ятою у світі і першою в Україні туристичною дестинацією, сертифікованою за низкою міжнародних протоколів. Також було заявлено плани сертифікувати 30% готелів курорту за міжнародними стандартами Green Key та Green Globe.

Зазначимо, що незважаючи на ці наміри, курорт постійно зазнає критики за порушення природоохоронного законодавства, екологічних вимог тощо. Серед основних зауважень: винищення природних зон полонин та вирубка дерев під лижні траси та об'єкти курорту; будівництво нелегальних готелів; недотримання будівельних та природоохоронних вимог під час будівництва підприємств готельно-ресторанного бізнесу; проблеми із каналізацією та вивозом сміття тощо. Як правило, ці недоліки пов'язані з невиконанням природоохоронного законодавства або прогалинами в ньому, а також з неналежним

контролем підприємств державними та місцевими органами влади. Це те, що поки відрізняє українські реалії від міжнародних практик у цій сфері. Так, одним із важливих аспектів державної політики у Німеччині є жорстка нормативно-правова база для регулювання діяльності туристичних підприємств і забезпечення дотримання екологічних стандартів. Вона регулює використання природних ресурсів, будівництво та експлуатацію туристичної інфраструктури. Важливу роль у цьому відіграють Федеральне агентство з охорони навколишнього середовища (UBA) та Федеральне агентство з охорони природи (BfN), які контролюють дотримання екологічних норм і стандартів.

Зауважимо, що в Україні також помітну роль у розвитку сталого туризму відіграє система державної та міжнародної підтримки екологічно орієнтованих туристичних об'єктів і підприємств у сфері гостинності. На державному рівні підтримка здійснюється шляхом реалізації політики сталого розвитку туризму, яку координує Державне агентство розвитку туризму України. Одним із ключових напрямів діяльності є впровадження принципів екологічної відповідальності в туристичній сфері, розвиток природоорієнтованого туризму та популяризація екологічних стандартів ведення бізнесу. Важливим джерелом фінансування екологічних туристичних проєктів є міжнародні грантові програми. Зокрема, програма LIFE Programme підтримує проєкти у сфері охорони довкілля, адаптації до змін клімату, збереження біорізноманіття та розвитку сталого туризму. Українські громади, підприємства та громадські організації мають можливість залучати фінансування для реалізації екологічних ініціатив у туристичній сфері.

Повномасштабне вторгнення внесло свої корективи в плани розвитку індустрії гостинності. Блекаути, дефіцит електроенергії змусили готелі відійти від певних екологічних норм – електрогенератори забезпечують нагальні потреби функціонування закладів, але не покращують екологічну ситуацію. З іншого боку, будь-яка криза відкриває нові можливості. Готелі активніше залучають альтернативні джерела енергії для забезпечення своїх енергетичних потреб: електровольтанічні панелі, вітрові генератори тощо. Трансформують системи опалення, подачі води тощо. Прагнення окремих підприємств готельного бізнесу України відповідати міжнародним вимогам екологічного менеджменту навіть в умовах повномасштабної війни підтверджує, що відповідальність бізнесу сьогодні виходить за межі традиційних уявлень і набуває якісно нового значення.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що екологічність та енергоефективність стали одним із ключових трендів розвитку сучасної індустрії гостинності. В економічно розвинених європейських країнах впровадження принципів сталого розвитку стало невід'ємною складовою державної політики та корпоративної стратегії підприємств туристичної сфери. Важливу роль у цьому процесі відіграють державна підтримка, чітка нормативно-правова база, розвиток екологічної інфраструктури, а також міжнародні системи сертифікації, які стимулюють бізнес до підвищення рівня екологічної відповідальності та ресурсної ефективності.

Встановлено, що найбільш поширеними напрямками екологізації закладів індустрії гостинності є впровадження енергоощадних технологій, використання відновлюваних джерел енергії, раціональне водокористування, сортування та переробка відходів, скорочення використання одноразового пластику, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів і впровадження систем екологічного менеджменту. Реалізація зазначених заходів забезпечує не лише зменшення негативного впливу на довкілля, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри споживачів.

Аналіз українського досвіду проілюстрував, що процес екологічного удосконалення готельно-ресторанного бізнесу поступово набуває системного характеру. Вітчизняні підприємства дедалі активніше впроваджують міжнародні стандарти екологічної

відповідальності, використовують інноваційні технології енергозбереження та беруть участь у міжнародних програмах сертифікації. Водночас, розвиток екологічних практик стримується недостатнім рівнем державного контролю за дотриманням природоохоронних норм, обмеженими фінансовими можливостями бізнесу та викликами воєнного часу.

Перспективи подальшого розвитку індустрії гостинності України пов'язані з посиленням інтеграції до європейського економічного простору, розширенням використання екологічних інновацій, впровадженням міжнародних стандартів сталого розвитку та удосконаленням механізмів державної підтримки енергоефективних проєктів. У довгостроковій перспективі саме поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості стане визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств індустрії гостинності на міжнародному ринку.

### References

### Література

1. Hanych, N. M., & Nataliak, O. M. (2019). Ekolohizatsiia hotelnoho ta restorannoho biznesu [Greening of the hotel and restaurant business]. *Heohrafiia i turizm*, 43, 39–47. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk43/v436.pdf> [in Ukrainian].
2. Hrytsyna, A., Tverdokhlib, V., Sharan, L., Bondar, N., & Pushka, O. (2025). Perspektyvni napriamy ekolohizatsii vitchyznianskykh hotelnykh pidpriemstv [Promising directions of greening domestic hotel enterprises]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1(15), 45–50. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.8](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.8) [in Ukrainian].
3. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Semeniuk, L. L., & Khachaturian, O. S. (2025). Yevrointehratsiini pidkhody do ekokulturnoi transformatsii ta infrastruktornoho vdoskonalennia industrii hostynnosti v kontseptsii rozvytku servisnoi ekonomiky [European integration approaches to eco-cultural transformation and infrastructure improvement of the hospitality industry in the concept of service economy development]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2(80), 118–134. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-118-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-118-134) [in Ukrainian].
4. Pnytska-Hykvachuk, H. (2024). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku eko-hoteliv v Ukraini [Current state and prospects for the development of eco-hotels in Ukraine]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2(104), 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.05> [in Ukrainian].
5. Ladunka, I. S., & Symonenko, D. A. (2017). Ekolohichna sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv v Ukraini [Environmental social responsibility of enterprises in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, (13). URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/155.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/155.pdf) [in Ukrainian].
6. Novak, U. (2024). Ekolohizatsiia hotelnoho biznesu: osoblyvosti suchasnykh tendentsii [Greening of the hotel business: Features of modern trends]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, 7, 57–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-9> [in Ukrainian].
7. Pankiv, N., & Byk, V. (2023). Ekolohizatsiia hotelno-restorannoi sfery v konteksti staloho rozvytku turyzmu v Ukraini [Greening of the hotel and restaurant sector in the context of sustainable tourism development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 2(316), 146–156 [in Ukrainian].
8. Pauk, O. Ye. (2016). Innovatsiini napriamy rozvytku hotelnoho
1. Ганич Н. М., Гаталюк О. М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія і туризм*. 2019. Вип. 43. С. 39–47. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk43/v436.pdf>.
2. Грицина А., Твердохліб В., Шаран Л., Бондар Н., Пушка О. Перспективні напрями екологізації вітчизняних готельних підприємств. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. № 1(15). С. 45–50. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.8](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.8).
3. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Семенюк Л. Л., Хачатурян О. С. Євроінтеграційні підходи до екокультурної трансформації та інфраструктурного вдосконалення індустрії гостинності в концепції розвитку сервісної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 118–134. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-118-134](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-118-134).
4. Ільницька-Гикавчук Г. Сучасний стан та перспективи розвитку еко-готелів в Україні. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2(104). С. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.05>.
5. Ладунка І. С., Симоненко Д. А. Екологічна соціальна відповідальність підприємств в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/155.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/155.pdf).
6. Новак У. Екологізація готельного бізнесу: особливості сучасних тенденцій. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-9>.
7. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2(316). С. 146–156.
8. Паук О. Є. Інноваційні напрями розвитку

- hospodarstva Ukrainy: ekolohizatsiia zasobiv rozmishchennia [Innovative directions of hotel industry development in Ukraine: Greening of accommodation facilities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 26(2), 29–35 [in Ukrainian].
9. Semeniuk, L. L., & Kishchenko, A. A. (2025). Sotsialna vidpovidalnist hotelno-restorannoho biznesu v konteksti rozvytku rekreatsiinoi infrastruktury v kryzovykh umovakh [Social responsibility of hotel and restaurant business in the context of recreational infrastructure development under crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-81> [in Ukrainian].
10. UNDP (2017). Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku [Sustainable Development Strategy of Ukraine until 2030]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku> [in Ukrainian].
11. Tereshchuk, N. V., Tranchenko, L. V., Tranchenko, O. M., & Shashero, A. M. (2023). Ekolohizatsiia hotelno-restorannoho biznesu [Greening of the hotel and restaurant business]. *Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu. Neohrafichni ta heolohichni nauky*, 28(1(42)), 105–114. DOI: [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1\(42\).282406](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282406) [in Ukrainian].
12. Shuvar, N. M., Zakalyk, H. M., & Udud, I. R. (2018). Perspektyvy rozvytku ekohoteliv v Ukraini: ekonomichni i psykholohichni aspekty [Prospects for the development of eco-hotels in Ukraine: Economic and psychological aspects]. *Ekonomika i suspilstvo*, (15), 502–508. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/77.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/77.pdf) [in Ukrainian].
13. Abdou, A. H., Hassan, T. H., & El Dief, M. M. (2020). A description of green hotel practices and their role in achieving sustainable development. *Sustainability*, 12(22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229624>.
14. Cingoski, V., & Petrevska, B. (2018). Making hotels more energy efficient: The managerial perception. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 87–101. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421994>.
15. Green Key. (n.d.). URL: <https://www.greenkey.global/>
16. Han, H., Yu, J., Lee, J. S., & Kim, W. (2019). Impact of hotels' sustainability practices on guest attitudinal loyalty: Application of loyalty chain stages theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(8), 905–925. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1570896>.
17. Wong, K. (2026). Hotel and hospitality energy management: Per-room monitoring, cost reduction, and brand ESG. *Emergent Metering*. URL: <https://emergentmetering.com/resources/blog/hotel-hospitality-energy-management>.
- готельного господарства України: екологізація засобів розміщення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Т. 26, № 2. С. 29–35.
9. Семенюк Л. Л., Кіщенко А. А. Соціальна відповідальність готельно-ресторанного бізнесу в контексті розвитку рекреаційної інфраструктури в кризових умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-81>.
10. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року: проєкт-2017. ПРООН та ГЕФ. 2017. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/stratehiya-staloho-rozvytku-ukrayiny-do-2030-roku>.
11. Терещук Н. В., Транченко Л. В., Транченко О. М., Шашеро А. М. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*. 2023. Т. 28, № 1(42). С. 105–114. DOI: [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1\(42\).282406](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282406).
12. Шувар Н. М., Закалик Г. М., Удуд І. Р. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 502–508. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/77.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/77.pdf).
13. Abdou A. H., Hassan T. H., El Dief M. M. A Description of Green Hotel Practices and Their Role in Achieving Sustainable Development. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229624>.
14. Cingoski V., Petrevska B. Making hotels more energy efficient: the managerial perception. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2018. Vol. 31, No. 1. P. 87–101. DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1421994>.
15. Green Key. URL: <https://www.greenkey.global/>
16. Han H., Yu J., Lee J. S., Kim W. Impact of hotels' sustainability practices on guest attitudinal loyalty: Application of loyalty chain stages theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2019. Vol. 28, No. 8. P. 905–925. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1570896>.
17. Wong K. Hotel and Hospitality Energy Management: Per-Room Monitoring, Cost Reduction, and Brand ESG. *Emergent Metering*. URL: [https://emergentmetering.com/resources/blog/hotel-hospitality-energy-management?utm\\_source=chatgpt.com](https://emergentmetering.com/resources/blog/hotel-hospitality-energy-management?utm_source=chatgpt.com).

Отримано 15.04.2026 Рецензовано 20.05.2026 Прийнято 29.05.2026 Опубліковано 01.06.2026

УДК 658

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.3.9

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ

**ДЕМЧУК ЗОЯ ОЛЕГІВНА**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Київо-Могилянська академія», Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-3233-8212>

[ivanova@ukma.edu.ua](mailto:ivanova@ukma.edu.ua)

**ГРИЧИНА ВАЛЕНТИНА ВІТАЛІВНА**

здобувач другого рівня вищої освіти кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Київо-Могилянська академія», Київ, Україна

<https://orcid.org/0009-0008-9563-8192>

[valentinagr@ukr.net](mailto:valentinagr@ukr.net)

**Анотація.** У статті розглянуто стратегічне управління розвитком корпоративних утворень в умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та зростання невизначеності ринкового середовища. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі корпоративних структур у формуванні економічного потенціалу, концентрацією фінансових та інтелектуальних ресурсів, а також необхідністю підвищення якості корпоративного управління для забезпечення стійкого довгострокового зростання. Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних підходів до управління розвитком корпоративних утворень і систематизація інструментів оцінювання та підвищення ефективності стратегічного управління. Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та системного підходу, застосовані для опрацювання наукових джерел, моделей корпоративного управління та методик оцінювання розвитку. Використано елементи структурно-функціонального аналізу для характеристики англо-американської, німецької та української моделей корпоративного управління, а також методи класифікації та контент-аналізу для дослідження рейтингових і індексних підходів до вимірювання якості корпоративного управління. У роботі узагальнено ключові відмінності основних моделей корпоративного управління за типом власності, структурою органів управління, роллю працівників і держави, а також показано, що українська модель має змішаний, перехідний характер із високим ступенем концентрації власності. Розкрито зміст стратегічного управління розвитком корпоративних утворень як процесу, орієнтованого на формування стійких конкурентних переваг, організаційні трансформації та інноваційний розвиток на основі збалансованої системи фінансових і нефінансових показників. Систематизовано сучасні методики оцінювання якості корпоративного управління (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR), акцентовано на відмінностях у їхніх цілях, об'єктах аналізу та наборах індикаторів. Практична цінність роботи полягає в тому, що отримані результати можуть бути використані для удосконалення системи стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, побудови комплексних систем моніторингу та оцінювання їхнього стану, а також для адаптації міжнародних індикаторів корпоративного управління до умов країн з перехідною економікою. Запропоновані узагальнення й підходи створюють методичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень власниками, топ-менеджментом і

---

регуляторами у напрямі підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та стійкості корпоративних структур.

**Ключові слова:** стратегічне управління розвитком корпоративних утворень; корпоративне управління; моделі корпоративного управління; індикатори корпоративного управління; оцінювання корпоративного розвитку; корпоративні структури в перехідній економіці.

## STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE MANAGEMENT OF CORPORATE DEVELOPMENT

**DEMCHUK ZOIA**

PhD in Economics, Senior Lecturer, Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-3233-8212>

[ivanova@ukma.edu.ua](mailto:ivanova@ukma.edu.ua)

**HRYCHYNA VALENTYNA**

PhD candidate, Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,  
National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0008-9563-8192>

[valentinagr@ukr.net](mailto:valentinagr@ukr.net)

**Abstract.** This article examines the strategic management of corporate development in the context of economic transformation, intensifying global competition, and increasing market uncertainty. The relevance of the study stems from the growing role of corporate structures in shaping economic potential and concentrating financial and intellectual resources, as well as the need to improve the quality of corporate governance to ensure sustainable long-term growth. The aim of the study is to summarise theoretical and methodological approaches to managing the development of corporate entities and to systematise tools for assessing and improving the effectiveness of strategic management. The methodological basis of the study consists of methods of analysis, synthesis, comparison, generalisation and a systematic approach, applied to the analysis of scientific sources, corporate governance models, and development assessment methodologies. Elements of structural-functional analysis were used to characterise the Anglo-American, German, and Ukrainian models of corporate governance, as well as classification and content analysis methods to examine rating and index-based approaches to measuring the quality of corporate governance. This paper summarises the key differences between the main models of corporate governance in terms of ownership type, the structure of governing bodies, and the roles of employees and the state; it also demonstrates that the Ukrainian model is of a mixed, transitional nature with a high degree of ownership concentration. It explores the concept of strategic management of corporate entities' development as a process focused on building sustainable competitive advantages, organisational transformation, and innovative development based on a balanced system of financial and non-financial indicators. Modern methods for assessing the quality of corporate governance (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR) are systematised, with an emphasis on the differences in their objectives, objects of analysis, and sets of indicators. The practical value of this work lies in the findings, which can be used to improve the strategic management system for the development of corporate entities, to establish comprehensive systems for monitoring and assessing their status, and to adapt international corporate governance indicators to the conditions of countries with economies in transition. The proposed generalisations and approaches provide a methodological basis for management decisions by owners, top management, and regulators aimed at enhancing transparency, investment attractiveness, and the sustainability of corporate structures.

**Keywords:** strategic management of corporate development; corporate governance; corporate governance models; corporate governance indicators; assessment of corporate development; corporate structures in a transition economy.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах нестабільності глобального економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкурентного тиску корпоративні утворення відіграють провідну роль у формуванні інвестиційного та інноваційного потенціалу економіки [23; 28]. Акумулюючи значні фінансові, матеріальні та інтелектуальні ресурси, вони висувають підвищені вимоги до якості корпоративного управління, прозорості ухвалення рішень і здатності до стратегічної адаптації [8; 39]. Для країн із перехідною економікою, зокрема України, особливої ваги набувають гармонізація корпоративних стандартів із принципами G20/OECD та забезпечення стійкості управлінських систем до воєнних і структурних шоків [5; 29].

Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне корпоративне управління пов'язане з вищою результативністю компаній, кращим доступом до капіталу та більшою стійкістю до кризових явищ [1; 18]. В українських наукових працях підкреслюються змішаний характер національної моделі корпоративного управління, висока концентрація власності, значний вплив держави та потреба в удосконаленні нормативно-правового регулювання [15; 27; 34]. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання поєднання теоретичних підходів до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень із практикою використання рейтингових та індикативних механізмів оцінювання якості корпоративного управління, що особливо актуально в умовах оновлення законодавчої бази та посилення вимог до прозорості корпоративних структур [4; 36].

Мета статті полягає в узагальненні теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, систематизації основних моделей корпоративного управління та сучасних підходів до оцінювання якості корпоративного управління в контексті трансформації української економіки. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: уточнити сутність корпоративних утворень як об'єкта стратегічного управління; охарактеризувати ключові моделі корпоративного управління та особливості української моделі; узагальнити принципи й інструменти стратегічного управління розвитком; проаналізувати сучасні індикативні підходи до оцінювання корпоративного управління; окреслити практичні орієнтири для вдосконалення системи управління розвитком корпоративних структур [17; 32].

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтегрованого підходу до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, що поєднує класичні теорії корпоративного управління із сучасними рейтинговими та індикативними інструментами оцінювання його якості, а також у конкретизації методичних орієнтирів адаптації цих інструментів до українських інституційних умов [26; 30].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання сутності та еволюції корпоративного управління розкрито у працях класиків і сучасних дослідників, де наголошується на ролі агентських конфліктів, структури власності та інституційного середовища у формуванні моделей корпоративного контролю [13; 18; 33]. Узагальнення різних підходів до корпоративного управління за країнами подано у працях R.V. Aguilera у G. Jackson [41], S. Claessens and B.V. Yurtoglu [5], де виділено базові виміри різноманітності моделей. Системний огляд сучасних досліджень і проблемних полів цієї тематики наведено в роботах С.М. Daily та ін. [6], N.O.D. Ellili [9], N. Dyeyeva та ін. [8].

Український науковий дискурс зосереджується на формуванні національної моделі корпоративного управління, її правових та організаційних засад [2; 15; 24]. Досліджуються еволюційні аспекти становлення інститутів корпоративного управління, вплив кодексів і

законодавчих змін, а також роль держави в корпоративних відносинах [11; 12; 31]. Окремі автори акцентують увагу на якості корпоративного управління як чиннику розвитку підприємства та його ринкової вартості [4; 7; 37].

У дослідженнях, присвячених розвитку корпоративних утворень, обґрунтовано необхідність стратегічного підходу до управління, поєднання фінансових, організаційних і культурних аспектів, а також врахування тенденцій сталого розвитку [16; 25; 30]. Значна увага приділяється ролі корпоративної культури, персоналу та інноваційних технологій управління як факторів розвитку корпоративних структур [3; 14; 38]. Питання стратегічного управління розвитком підприємств у корпоративному середовищі розкрито у працях [17; 26], де акцент зроблено на комплексності оцінювання та поєднанні фінансових і нефінансових показників.

Міжнародні стандарти й принципи корпоративного управління, зокрема G20/OECD Principles, розглядаються як методологічна основа для формування національних кодексів та адаптації практик корпоративного сектору [23; 28; 29]. Сучасні тренди – цифрова трансформація, ESG-орієнтація, нові вимоги до прозорості – аналізуються в роботах Z. Xia та ін. [35], M. Zinyuk та ін. [39], де наголошується на зміні змісту та інструментів корпоративного управління. Таким чином, наявний науковий доробок формує підґрунтя для подальшого узагальнення та розробки інтегрованих підходів до стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, що й є предметом цієї статті.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на поєднанні теоретико-методологічних і прикладних методів, що забезпечило комплексний аналіз стратегічного управління розвитком корпоративних утворень. Логіка роботи передбачала послідовне розв’язання взаємопов’язаних завдань: теоретичне осмислення сутності корпоративних утворень і корпоративного управління, порівняльний аналіз моделей корпоративного управління, узагальнення підходів до стратегічного управління розвитком, а також систематизацію індикаторів і методик оцінювання якості корпоративного управління.

На першому етапі використано методи аналізу, синтезу та теоретичного узагальнення для опрацювання наукових джерел, монографій і статей, присвячених сутності корпоративних утворень, еволюції корпоративного управління та його моделей [13; 18; 33]. Це дало змогу уточнити понятійний апарат дослідження та виокремити ключові характеристики корпоративних структур як об’єкта стратегічного управління [15; 24].

На другому етапі застосовано структурно-функціональний і порівняльний аналіз для характеристики та зіставлення основних моделей корпоративного управління — англо-американської, німецької та української перехідної. Для цього узагальнювалися праці, у яких розкрито інституційні засади, структуру органів управління, типи власності та роль держави і стейкхолдерів у різних юрисдикціях [5; 27; 41]. Порівняння здійснювалося за низкою критеріїв, сформованих на основі попередніх теоретичних напрацювань і положень національних нормативно-правових актів України.

На третьому етапі використано методи класифікації, групування та контент-аналізу для систематизації сучасних рейтингів, індексів і індикаторів оцінювання якості корпоративного управління. Це дозволило виокремити основні підходи до вимірювання рівня прозорості, захисту прав акціонерів, ефективності наглядових органів, якості розкриття інформації та адаптації корпоративних практик до міжнародних стандартів [8; 29; 39].

На завершальному етапі застосовано метод теоретичного узагальнення для формулювання практичних орієнтирів щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком корпоративних утворень в умовах трансформації української економіки. Це дало змогу обґрунтувати рекомендації щодо адаптації міжнародних підходів до національного інституційного середовища, посилення інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень і підвищення якості корпоративного контролю.

Третій етап стосувався методологічного обґрунтування стратегічного управління розвитком корпоративних утворень. На цьому етапі застосовано системний підхід і методи стратегічного аналізу, що дало змогу розглядати корпоративне утворення як цілісну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними фінансовими, організаційними, інноваційними та інституційними компонентами [17; 32]. На цій основі структуровано етапи стратегічного управління розвитком – діагностика, формування цілей, розробка стратегій, реалізація, моніторинг і коригування – та визначено їх зміст у контексті корпоративних структур.

Четвертий етап було присвячено систематизації індикаторів і методик оцінювання якості корпоративного управління та рівня розвитку корпоративних утворень. Застосовано методи класифікації й контент-аналізу для узагальнення характеристик міжнародних рейтингів і індексів (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR), а також підходів до оцінювання корпоративного середовища та ризиків (Standard & Poor's; Davis Global Advisors; Crichton-Miller & Worman). На цій основі сформовано узагальнену схему оцінювання, що поєднує фінансові й нефінансові показники, інституційні фактори та результати діяльності корпоративних утворень.

Емпірична база дослідження сформована шляхом опрацювання чинних законодавчих актів України у сфері корпоративного управління, кодексів, рекомендацій міжнародних організацій, а також сучасних наукових публікацій. Для підтвердження практичної доцільності запропонованих узагальнень використано дані фінансово-економічного аналізу ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» – корпоративного утворення, що функціонує у сфері торгівлі автокомпонентами та налічує мережу з восьми регіональних дочірніх структур [40]. Аналіз балансу підприємства за 2020–2025 роки засвідчив стійке зростання загальних активів: з 7964 тис. грн (2020) до 77909 тис. грн (2025), тобто майже в 10 разів. Власний капітал компанії за той самий період зріс з 257 тис. грн до 19860 тис. грн, що підтверджує тенденцію до зміцнення фінансової бази. Чистий дохід від реалізації досяг максимуму у 2024 році – 348790 тис. грн, однак у 2025 році скоротився на 17,7% до 287174 тис. грн. Валова рентабельність за досліджуваний період стабільно зростала: з 9,4% (2021) до 28,2% (2025), що свідчить про поліпшення контролю за собівартістю. Водночас коефіцієнт автономії залишається нижчим за норматив (25,5% у 2024–2025 рр. при нормі  $\geq 50\%$ ), а сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки знизився з 74,8% (2022) до 7,7% (2025), що свідчить про вичерпання потенціалу екстенсивного зростання. Ринкова частка компанії у 2025 році скоротилася до 0,21% порівняно з 0,29% у 2022–2024 рр., а позиція в галузевому рейтингу погіршилася з 44-го до 57-го місця. Розрахунок синергічного ефекту від консолідації корпоративної групи показав коефіцієнт ефективності інтеграції  $K_{syn} = 0,77$ , що відповідає помірно позитивному ефекту і підтверджує практичну доцільність стратегії інтеграційного зростання. Наведені дані підтверджують теоретичні висновки статті: українська модель корпоративного управління з концентрованою власністю та обмеженою фінансовою незалежністю потребує цілеспрямованого вдосконалення механізмів стратегічного управління, оптимізації структури капіталу та впровадження сучасних індикаторів оцінювання якості корпоративного управління. Обрана методологія дозволяє відтворити хід дослідження, послідовно повторюючи зазначені етапи – від теоретичного аналізу й типологізації моделей до побудови інтегрованого бачення стратегічного управління розвитком корпоративних утворень на основі системи індикаторів та методів оцінювання.

Результати та обговорення. У сучасних умовах трансформації економічних відносин, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання невизначеності ринкового середовища корпоративні утворення відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні стійкого економічного зростання. Вони акумулюють значні фінансові, матеріальні й інтелектуальні ресурси, формують розгалужені мережі створення вартості,

впливають на зайнятість, інноваційну активність та інвестиційну привабливість національної економіки. У цьому контексті управління розвитком корпоративних утворень набуває характеру стратегічного пріоритету як для власників і менеджменту, так і для державних інституцій, відповідальних за формування сприятливого інституційного середовища.

Еволюція корпоративних форм господарювання від простих інтеграційних об'єднань до складних багаторівневих корпоративних структур зумовила зміну підходів до їх трактування. Якщо, традиційно корпорацію розглядали переважно як юридичну особу, що здійснює підприємницьку діяльність і володіє відокремленим майном, то сучасні концепції оперують поняттям корпоративного утворення як мережі взаємопов'язаних компаній, об'єднаних спільними стратегічними цілями, системою корпоративного управління та єдиною логікою створення вартості. Відповідно, управління розвитком таких систем, виходить за межі класичного підприємницького менеджменту і потребує використання методів стратегічного менеджменту, корпоративного управління, організаційного дизайну та консалтингу.

У науковій літературі наголошується на необхідності розмежування понять «корпоративний менеджмент» і «корпоративне управління». Перший – здебільшого пов'язується з організацією операційної та стратегічної діяльності в межах підприємства або групи підприємств, тоді як другий - характеризує систему відносин між акціонерами, радою директорів (наглядною радою), виконавчими органами та іншими стейкхолдерами. Таке розмежування важливе для розуміння того, що стратегічне управління розвитком корпоративних утворень має спиратися не лише на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а й на побудову ефективної архітектури корпоративних відносин, яка забезпечує баланс інтересів усіх ключових учасників.

Міжнародний досвід корпоративного управління формалізувався в низці моделей, серед яких найчастіше виокремлюють англо-американську, німецьку (континентально-європейську) та перехідні моделі, характерні для країн з трансформаційною економікою.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика основних моделей корпоративного управління**

Критерій	Англо-американська модель	Німецька модель	Українська модель
Тип власності	Розпорошена	Концентрована/ блокова	Концентрована
Структура	Однорівнева	Дворівнева	Дворівнева
Роль працівників	Мінімальна	Висока	Обмежена
Роль держави	Низька	Помірна	Висока в стратегічних галузях
Орієнтація	Максимізація прибутку	Стабільність	Контроль власника

Джерело: сформовано автором на підставі досліджень [15; 25; 36].

Ключова відмінність між моделями корпоративного управління полягає в типі власності та структурі органів управління. Англо-американська модель ґрунтується на розпорошеній структурі власності (коли акції належать великій кількості інвесторів), а контроль здійснюється через однорівневу раду директорів, яка поєднує наглядові та виконавчі функції. Це зумовлює сильний акцент на захисті прав міноритарних акціонерів і ринкових механізмах контролю за менеджментом з мінімальною участю працівників в ухваленні стратегічних рішень і низькою формальною роллю держави. Навпаки, німецька модель базується на концентрованій або блоковій власності, де ключові пакети акцій зосереджені у великих інвесторів і банків, а управління здійснюється через дворівневу систему – наглядову раду та правління. Висока участь працівників реалізується через їх представництво в наглядових радах, що посилює соціальну складову і зміщує орієнтацію з виключної максимізації прибутку на забезпечення стабільності й довгострокової стійкості корпорацій.

Українська модель поєднує риси континентально-європейського підходу з особливостями перехідної економіки: для неї характерні концентрована власність і формально дворівнева структура органів управління, подібна до німецької. Водночас участь працівників у корпоративному управлінні є обмеженою, а вирішальний вплив на стратегічні рішення часто зосереджується в руках одного або кількох мажоритарних власників, що зумовлює орієнтацію на контроль власника як на ключовий критерій. Роль держави в українській моделі істотно вища, ніж у англо-американській чи німецькій: у стратегічних галузях (енергетика, інфраструктура, оборона) вона виступає або прямим власником, або співвласником, активно впливаючи на кадрову політику та стратегічні пріоритети. У сукупності, така конфігурація означає, що механізми захисту прав міноритаріїв, прозорості та підзвітності, ще формуються, а вибір інструментів стратегічного управління розвитком корпоративних утворень залежить від структури власності та ступеня втручання держави.

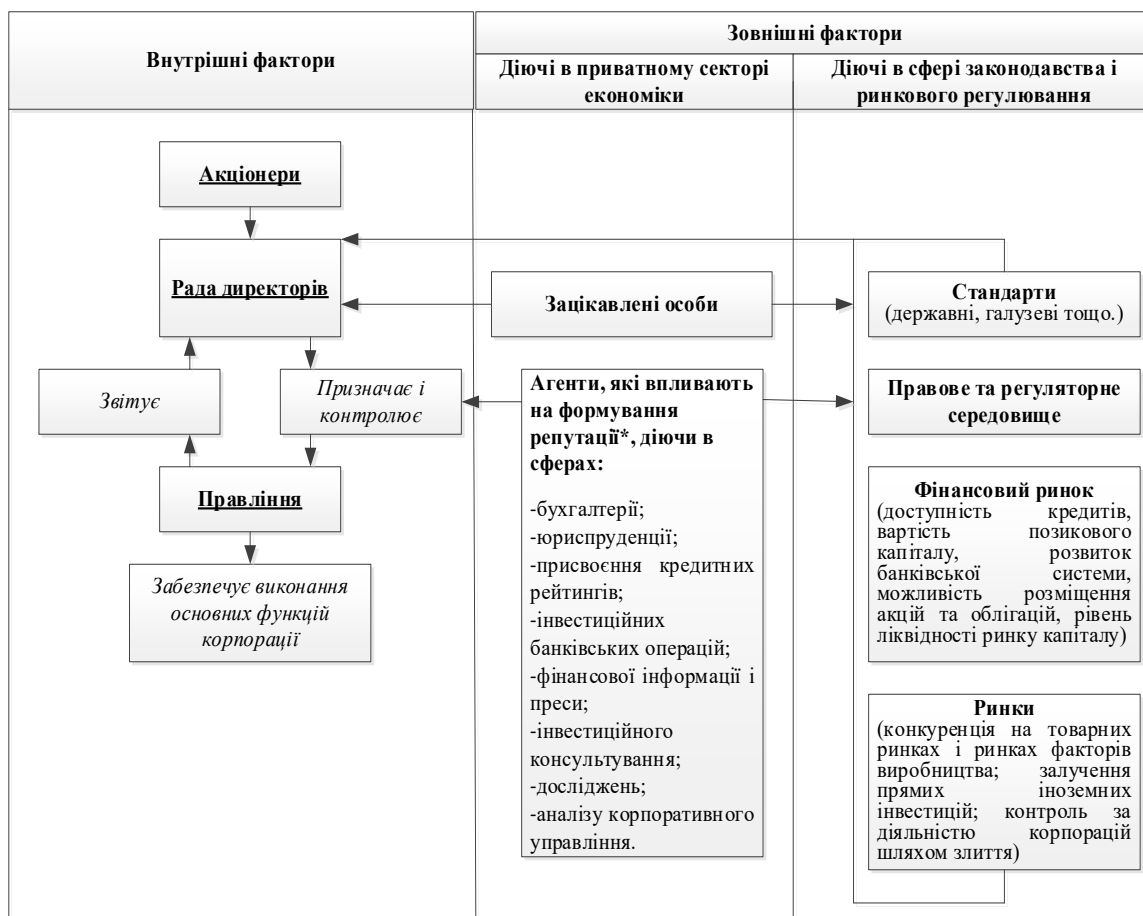
Спільним для провідних світових практик є орієнтація на базові принципи належного корпоративного управління: захист прав власників, рівне ставлення до всіх акціонерів, визнання ролі зацікавлених сторін, забезпечення прозорості та своєчасного розкриття інформації, а також відповідальність і підзвітність вищих органів управління. Реалізація цих принципів сприяє зниженню агентських конфліктів, формуванню довіри з боку інвесторів, зміцненню репутаційного капіталу та створенню передумов для довгострокового розвитку корпоративних утворень. Системний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників – законодавчої бази, стану фінансових ринків, рівня конкуренції, діяльності інститутів контролю – на формування моделі корпоративного управління може бути представлено схематично (рис. 1).

Стратегічне управління розвитком корпоративних утворень, на відміну від поточного управління, орієнтується на довгострокову перспективу і пов'язане з формуванням стійких конкурентних переваг, диверсифікацією бізнесу, інноваційною активністю та організаційними трансформаціями. З наукової точки зору розвиток доцільно трактувати як комплексну зміну стану корпоративної системи, що включає структурні, функціональні, ресурсні й інституційні зрушення, а не лише кількісне зростання основних показників діяльності. Це означає, що стратегічне управління розвитком має забезпечувати досягнення цільових параметрів не лише за фінансовими результатами, а й за такими вимірами, як якість корпоративного управління, інноваційність, гнучкість організаційної структури, рівень цифровізації бізнес-процесів та взаємодія зі стейкхолдерами.

Методологічні підходи до оцінювання розвитку корпоративних утворень ґрунтуються на використанні системи показників, що відображають фінансовий стан, ефективність операційної діяльності, інвестиційну активність, ринкові позиції та нефінансові аспекти їх функціонування. До фінансових індикаторів, зазвичай, відносять показники ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності та структури капіталу; до нефінансових – інноваційну активність, якість корпоративного управління, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал, корпоративну соціальну відповідальність. На основі такої системи формуються інтегральні індекси й рейтинги, що дають змогу здійснювати порівняльний аналіз розвитку різних корпоративних утворень і відстежувати динаміку їхнього стану.

Під час побудови системи показників розвитку важливо дотримуватися принципів системності, комплексності, релевантності, порівнянності та динамічності. Системність передбачає узгодження індикаторів між собою та їх прив'язку до стратегічних цілей; комплексність – охоплення як результативних, так і факторних показників; релевантність – відповідність обраних індикаторів специфіці корпоративного утворення та його середовища функціонування. Порівнянність і динамічність означають необхідність забезпечення уніфікованих підходів до розрахунку показників та можливості їх застосування в часовому й

міжкорпоративному вимірах, а також періодичного перегляду набору індикаторів з урахуванням змін стратегічних пріоритетів.



Примітки: \*Агенти, які впливають на формування репутації, – це організації та спеціалісти, які сприяють зменшенню нерівномірного розповсюдження інформації між учасниками ринку, покращенню контролю за діяльністю компаній та розкриттю випадків небажаної корпоративної поведінки.

Джерело: авторська розробка.

**Рис. 1. Формування системи корпоративного управління під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів**

Загальна логіка стратегічного управління розвитком корпоративних утворень, узагальнена на основі аналізу наукових підходів і практичного досвіду, передбачає кілька послідовних етапів. По-перше, проводиться комплексна діагностика поточного стану, включаючи аналіз зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансових результатів, структури корпоративної групи та якості корпоративного управління. По-друге, формується система стратегічних цілей і ключових показників ефективності, що відображають бажаний стан корпоративного утворення у перспективі (рис. 2). По-третє, розробляються стратегії й програми розвитку, які деталізують обрані цілі в розрізі функціональних напрямів (фінанси, операційна діяльність, інновації, маркетинг, персонал, корпоративне управління).

Подальші етапи включають реалізацію розроблених стратегій і програм через систему проєктів і заходів, а також організацію моніторингу та контролю за їх виконанням. При цьому важливу роль відіграє створення інформаційно-аналітичної бази, яка забезпечує збирання, обробку та візуалізацію даних про хід реалізації стратегічних ініціатив і досягнення цільових орієнтирів. Для підвищення якості прийняття управлінських рішень доцільним є використання інструментів сценарного аналізу, моделювання, аналізу

чутливості, а також інтеграція елементів ризик-менеджменту у процес стратегічного планування.



Джерело: сформовано авторами на підставі [42].

Рис. 2. Етапи створення системи ефективного управління і її потенціальні переваги

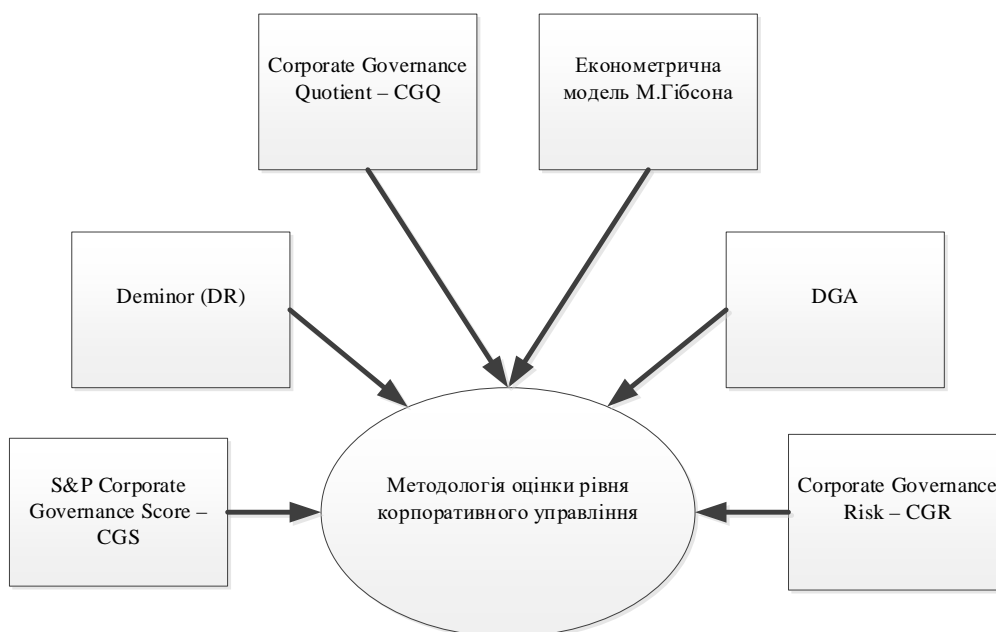
Особливої уваги потребує формування механізму адаптації стратегії розвитку до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У сучасних умовах високої турбулентності ринків, технологічних зрушень, регуляторних змін і геополітичних ризиків стратегічні плани не можуть розглядатися як константа. Натомість, вони мають набувати характеру «живого» документа, що регулярно оновлюється на основі результатів моніторингу, оцінювання досягнутих результатів і коригування пріоритетів розвитку. Це вимагає від корпоративних утворень розвитку компетенцій у сфері стратегічного контролінгу, управління знаннями, організаційного навчання та змін.

Важливим елементом сучасних систем стратегічного управління розвитком корпоративних утворень є використання консалтингових інструментів, які забезпечують методичну, експертну та організаційну підтримку процесу трансформацій. Йдеться не лише про залучення зовнішніх консультантів, а й про формування внутрішніх компетенцій у сфері бізнес-діагностики, проєктного менеджменту, організаційного дизайну, фінансового та ІТ-консалтингу. Такі інструменти дозволяють системно ідентифікувати проблемні зони, формувати портфель стратегічних ініціатив, оцінювати їхню ефективність і ризики, а також створювати механізми інституціоналізації змін.

Використання єдиної універсальної моделі корпоративного управління для всіх країн і типів компаній є неможливим через відмінності в правових системах, інституційному середовищі та корпоративній практиці. У різних юрисдикціях сформувалися власні кодекси кращих практик, які деталізують вимоги до прозорості, структури органів управління та захисту прав акціонерів і відповідають специфіці національного законодавства й ринкової інфраструктури. Так само не існує одного «ідеального» інтегрального показника якості корпоративного управління, тому в міжнародній та національній практиці застосовується низка різних методик і рейтингів, що по-різному поєднують оцінку внутрішніх механізмів управління та зовнішніх умов функціонування компаній (рис. 3).

Однією з найбільш відомих і поширених є система оцінювання S&P Corporate Governance Score (CGS), розроблена агентством Standard & Poor's і спирається на базові принципи ОЕСР – чесність, прозорість, підзвітність та відповідальність учасників корпоративних відносин. У межах цієї методики корпоративне управління розглядають як сукупність взаємин між менеджментом, радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими фінансово зацікавленими сторонами; результатом є рейтинг CGS за шкалою від CGS-10 (найвищий рівень) до CGS-1 (найнижчий). Оцінювання відбувається у двох вимірах: по-перше, аналізується корпоративна практика конкретної компанії – структура власності, взаємодія з інвесторами, якість розкриття інформації, склад і робота ради директорів; по-друге, враховується «національний фон», тобто загальний стан правового поля,

регулювання, інформаційної інфраструктури та ринку капіталу в країні. Для формування рейтингу використовується поєднання опитування й аналізу об'єктивних документів – фінансової звітності, статутних документів, протоколів зборів акціонерів і ради директорів, інформації про власників контрольних пакетів, аудитора, значні угоди та зафіксовані порушення прав інвесторів.



Джерело: сформовано автором на підставі [12; 38].

Рис. 3. Класифікація існуючих методологій оцінки рівня корпоративного управління

Близьким за логікою, але простішим з погляду структури показників є рейтинг корпоративного управління Deminor Rating (DR), який розробила однойменна консалтингова компанія, що спеціалізується на захисті прав міноритарних інвесторів. Як і CGS, цей рейтинг базується на міжнародних стандартах корпоративного управління і використовує десятибальну шкалу – від DR-10 до DR-1 – однак концентрується на меншій кількості ключових факторів. Центральними об'єктами оцінювання є дотримання прав акціонерів, дивідендна політика, прозорість процедур корпоративного управління та побудова органів управління акціонерного товариства, що дозволяє інвесторам швидко сформувавши уявлення про рівень захищеності своїх інтересів.

Окреме місце серед індикаторів посідає Corporate Governance Quotient (CGQ), запропонований компанією Institutional Shareholder Services (ISS), який вирізняється більш комплексним підходом. На відміну від попередніх методик, CGQ враховує не лише характеристики системи корпоративного управління, а й ринковий контекст – положення компанії в галузі та відносно біржових індексів. Оцінювання здійснюється на основі 51 показника згрупованого у сім блоків, що включають структуру і склад органів управління, зміст і якість внутрішніх документів, дотримання вимог корпоративного законодавства, підходи до винагороди керівництва, виконання фінансових планів, структуру власності менеджменту та рівень кваліфікації керівників. Порівняння в межах галузі та ринкового індексу дає змогу ранжувати компанії між собою та ідентифікувати лідерів і аутсайдерів за рівнем відповідності корпоративних практик очікуванням інституційних інвесторів.

Певною альтернативою «механістичному» підходу до оцінювання є економетрична модель, запропонована Майклом Гібсоном, у якій акцент зміщується з аналізу інститутів і процедур на результати діяльності компанії [43]. У цій концепції якість корпоративного

управління пропонується оцінювати через вплив на фінансові показники – обсяги продажів, прибутковість, структуру заборгованості тощо, що дає змогу встановити зв'язок між характеристиками системи управління та економічною ефективністю. Такий підхід особливо цікавий для країн з перехідною економікою, де формальні механізми корпоративного управління можуть ще не бути усталеними, але їхні наслідки відображаються в результатах діяльності компаній.

На макрорівні стан корпоративного управління оцінюють за допомогою індикатора Davis Global Advisors (DGA), який фокусується не на окремих компаніях, а на країнах. У межах цієї методики аналізується якість корпоративного середовища за групами факторів, серед яких структура та робота ради директорів, режим голосування, прозорість, захист прав власності та дотримання кодексів кращої практики. Для кожної категорії використовується низка конкретизованих критеріїв – від наявності незалежних директорів і комітетів ради до стандартів обліку та розкриття інформації про винагороди керівництва, а оцінювання здійснюється за десятибальною шкалою. Отримані значення слугують орієнтиром для інвесторів щодо загального інституційного клімату та якості корпоративного регулювання в тій чи іншій країні (табл. 2).

Таблиця 2

**Фактори індикатору корпоративного управління Davis Global Advisors, Inc. (DGA)**

1. Структура ради директорів (спостережної ради)	2. Право голосування	3. Прозорість	4. Захист прав власності
1.1. Застосування кодексу найкращої практики корпоративного управління. 1.2. Наявність у раді директорів осіб, що не входять до виконавчих органів і не є працівниками компанії. 1.3. Незалежність ради директорів. 1.4. Розподіл повноважень голови ради директорів (спостережної ради) і голови правління (виконавчого директора). 1.5. Комітети ради директорів		3.1. Стандарти бухгалтерського обліку. 3.2. Розкриття інформації про зарплату керівників	

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Ще одним інструментом є індекс ризику корпоративного управління CGR (Corporate Governance Risk), розроблений Крічтон-Міллером і Уорманом для аналізу країн з ринками, що формуються [44]. На відміну від DGA, ця методика зосереджена саме на ризиках, пов'язаних із недоліками корпоративного управління, і базується на опитуванні менеджерів акціонерних товариств за набором стандартизованих запитань. Питання структуровано за чотирма групами – якість корпоративного законодавства, ефективність правозастосування, особливості регуляторного режиму та «етичне покриття» (рівень корупції, вплив кримінальних структур, практика хабарництва), у межах яких виділено детальні підкритерії (табл. 3).

Відповіді у форматі «так/ні» дозволяють розрахувати частку позитивних і негативних оцінок, сформувавши рейтингову шкалу та визначити значення CGR, яке інтерпретується як дуже високий, високий, середній або низький ризик для інвесторів.

Порівняння наведених методик свідчить, що жодна з них не дає вичерпної й універсальної відповіді щодо якості корпоративного управління, але кожна характеризує окремі його аспекти – інституційну якість середовища (DGA, CGR), поведінку менеджменту (CGQ, Gibson), захист акціонерів (CGS, DR) або фактичні результати діяльності (табл. 4).

Наведені у табл. 4 дані засвідчують, що для умов перехідної економіки, зокрема в контексті стратегічного управління розвитком ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина», найбільш релевантними є методики CGR та DGA, оскільки вони не обмежуються ринковою капіталізацією та дозволяють оцінити корпоративне управління в компаніях з концентрованою структурою власності. Комбіноване застосування цих методик із

показниками фінансової ефективності (ROA, коефіцієнт автономії, поточна ліквідність) забезпечує комплексне підґрунтя для прийняття стратегічних рішень.

Таблиця 3

**Критерії оцінювання індексу ризику корпоративного управління  
Corporate Governance Risk – CGR**

1. Оцінка чинного законодавства про акціонерні товариства	2. Оцінка правових процесів	3. Оцінка регуляторного режиму	4. Оцінка «етичного покриття (Ethical Overlay)»
1.1. Реєстрація акцій та інших цінних паперів компанії. 1.2. Права сторін (акціонерів, кредиторів, працівників, менеджерів і т.д.). 1.3. Реалізація прав акціонерів. 1.4. Відповідність відкритості та контролю. 1.5. Якість контрактів. 1.6. Банкрутство. 1.7. Інтереси членів керівних органів.	2.1. Доступність, ефективність та швидкість правового захисту. 2.2. Арбітраж. 2.3. Вплив на рішення судових органів. 2.4. Виконання законів і рішень суду.	3.1. Регулятор ринку капіталів. 3.2. Центральний банк. 3.3. Фінансовий контроль. 3.4. Інсайдерська торгівля. 3.5. Добросовісна конкуренція. Облік у компаніях. 3.6. Аудит.	4.1. Боротьба з організованою злочинністю. 4.2. Роль кримінальних груп. 4.3. Рівень корупції. 4.4. Насилля над бізнесом. 4.5. Понадвиплати. 4.6. Тендерні процеси. 4.7. Хабарі.

Джерело: сформовано автором на основі [45].

Таблиця 4

**Порівняльна характеристика методологій оцінювання корпоративного управління**

Методологія	Об'єкт оцінювання	Шкала оцінювання	Ключовий фокус	Ефективність для перехідних економік
CGS (S&P)	Публічні компанії	1–10 балів	Прозорість, права акціонерів, структура ради	Обмежена – орієнтована на розвинені ринки
DR (Demino Rating)	Публічні компанії ЄС	Рейтинг А–D	Права меншостей, захист інвесторів	Помірна – адаптована до континентальної моделі
CGQ (ISS)	Публічні компанії США	Перцентиль 0–100	Порівняльний аналіз у галузі	Низька – прив'язана до американського ринку
DGA (Davis Global Advisors)	Міжнародні компанії	35 критеріїв, 0–100 балів	Комплексна оцінка ради та менеджменту	Висока – охоплює різні моделі управління
CGR (Corporate Governance Risk)	Будь-які корпоративні утворення	Якісна шкала ризику	Виявлення ризиків управління	Висока – гнучка, підходить для ТОВ/ПАТ

Джерело: сформовано авторами.

Саме тому в міжнародній практиці часто застосовують комбінацію індикаторів, а в країнах із перехідною економікою триває активний пошук підходів, які б адекватно відображали специфіку їхньої правової системи та ринкового розвитку. Для таких держав, як Україна, питання підвищення інвестиційної привабливості безпосередньо пов'язане з наближенням корпоративних стандартів до міжнародних вимог і прозорим вимірюванням прогресу за допомогою подібних індикаторів, що стимулює подальший розвиток методик оцінювання корпоративного управління.

Узагальнюючи все вище викладене, можна стверджувати, що стратегічне управління розвитком корпоративних утворень має ґрунтуватися на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, балансуванні інтересів ключових стейкхолдерів, використанні інтегральних показників оцінювання розвитку та застосуванні відповідних організаційно-економічних інструментів. Комплексна реалізація таких підходів забезпечує формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів, зміцнення фінансової стійкості та розширення можливостей для інноваційного розвитку корпоративних утворень у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Проведене дослідження засвідчило, що корпоративні утворення виступають одним із ключових суб'єктів сучасної економіки, а якість стратегічного управління їх розвитком безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість, інноваційну активність і стійкість національного господарства. Емпіричний аналіз ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» підтвердив це на практиці: незважаючи на зростання активів у 10 разів протягом 2020–2025 рр., коефіцієнт автономії підприємства так і не досяг нормативного рівня (25,5% при нормі  $\geq 50\%$ ), а ринкова частка у 2025 р. скоротилася до 0,21%. Це свідчить про те, що без цілеспрямованого вдосконалення системи корпоративного управління кількісне зростання активів не трансформується у стійкі конкурентні позиції. Обґрунтовано, що розуміння корпоративного утворення як мережевої багаторівневої системи вимагає переходу від вузькофункціонального до системного, інтегрованого підходу до управління.

Порівняльний аналіз англо-американської, німецької та української моделей корпоративного управління показав, що вітчизняна модель має перехідний характер: вона поєднує концентровану власність зі значним впливом держави у стратегічних галузях та обмеженим захистом міноритарних акціонерів. Практичним орієнтиром для підприємств із такою конфігурацією власності є запровадження незалежних членів наглядової ради, розкриття інформації про структуру власності та реалізація внутрішніх кодексів корпоративного управління відповідно до принципів G20/OECD. На прикладі досліджуваного підприємства встановлено, що перевантажена мережею дочірніх структур організаційна конфігурація за відсутності централізованого стратегічного контролю формує надмірні витрати та знижує коефіцієнт автономії, що зумовлює специфіку побудови ефективних механізмів підзвітності в умовах перехідної економіки.

Стратегічне управління розвитком корпоративних утворень доцільно розглядати як послідовний процес: діагностика – формування цілей – розробка стратегій – реалізація – моніторинг і коригування. Практичними орієнтирами для корпоративних структур у перехідній економіці є три пріоритетні напрями: (1) інтеграційне зростання через консолідацію дочірніх підприємств у холдингову структуру з централізованим фінансовим контролем (для ТОВ «СТЦ «Укравтозапчастина» розрахований коефіцієнт  $K_{syn} = 0,77$  підтверджує помірно позитивний ефект); (2) оптимізація структури капіталу з метою підвищення коефіцієнта автономії до рівня  $\geq 50\%$  шляхом реінвестування прибутку; (3) цифровізація управлінських процесів – впровадження ERP- і CRM-систем для скорочення транзакційних витрат і підвищення оперативності рішень. Результативність цього процесу залежить від здатності поєднувати фінансові й нефінансові показники, інструменти ризик-менеджменту та консалтингової підтримки.

Систематизація сучасних методик оцінювання якості корпоративного управління (CGS, DR, CGQ, DGA, CGR) дала змогу обґрунтувати доцільність їх комбінованого застосування в національній практиці. Практичним орієнтиром для українських компаній є побудова системи моніторингу, що інтегрує: фінансові індикатори (ROA, коефіцієнт автономії, валова рентабельність), ринкові показники (частка ринку, позиція у галузевому рейтингу, темп зростання виручки) та нефінансові критерії (рівень прозорості, незалежність наглядової ради). Для досліджуваного підприємства зниження ринкової позиції з 44-го до 57-го місця та скорочення темпу зростання виручки з 74,8% до 7,7% є ранніми сигналами необхідності перегляду стратегічних пріоритетів і підтверджують, що комбінований моніторинг дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози задовго до їх відображення у фінансовій звітності.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленні емпіричного аналізу впливу окремих складових корпоративного управління на динаміку вартості та стійкості корпоративних утворень, адаптації міжнародних індикаторів до українських реалій, а також у розробленні прикладних методик побудови інтегрованих систем стратегічного та

фінансового контролінгу в корпоративному секторі із залученням більшої вибірки підприємств для верифікації отриманих результатів.

## References

## Література

1. Bebchuk, L.A., Cohen, A., & Wang, C. (2013). Learning and the disappearing association between governance and returns. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 323–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.10.004>.
1. Бебчук Л. А., Коен А., Ванг С. Learning and the disappearing association between governance and returns. *Journal of Financial Economics*. 2013. No. 108(2). P. 323–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.10.004>.
2. Bielianevykh, O. A., & Miakyi, A. V. (2017). Korporatyvne upravlinnia za zakonodavstvom Ukrainy: teoretychni ta prykladni problemy [Corporate governance under the legislation of Ukraine: Theoretical and applied problems]. Kyiv: Research Institute of Private Law and Entrepreneurship of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
2. Беляневич О. А., М'який А. В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретичні та прикладні проблеми. Київ: Науково-дослідний інститут приватного права та підприємництва Національної академії правових наук України, 2017.
3. Biliak, T. O. (2016). Udoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstva na osnovi rozvytku korporatyvnoi kultury [Improvement of corporate governance of an enterprise based on the development of corporate culture]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, 4, 129–135 [in Ukrainian].
3. Біляк Т. О. Удосконалення корпоративного управління підприємства на основі розвитку корпоративної культури. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. No. 4. С. 129–135.
4. Chernova, I. V., & Chernov, M. V. (2025). Vplyv struktury vlasnosti na efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [The impact of ownership structure on the effectiveness of corporate governance: Domestic and foreign experience]. *Economic Bulletin of Donbas*, 3(81), 101–105. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-101-105](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-101-105) [in Ukrainian].
4. Чернова І. В., Чернов М. В. Вплив структури власності на ефективність корпоративного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. No. 3(81). С. 101–105. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-101-105](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-101-105).
5. Claessens, S., & Yurtoglu, B.B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, (15), 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
5. Claessens S., Yurtoglu B. B. Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*. 2013. Vol. 15. P. 1–33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>.
6. Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040727>.
6. Daily C. M., Dalton D. R., Cannella A. A. Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*. 2003. No. 28(3). P. 371–382. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040727>.
7. Denysenko, L. O. (2012). Yakist korporatyvnoho upravlinnia yak osnovnyi faktor rozvytku tovarystva [The quality of corporate governance as the main factor of company development]. *Effective Economy*, (9). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1394>.
7. Денисенко Л. О. Якість корпоративного управління як основний фактор розвитку товариства. *Ефективна економіка*. 2012. Вип. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1394>.
8. Dyeyeva, N., Malyuga, N., Fyliuk, H. et al. (2021). Corporate governance as a system of social interactions: Informational-analytical and financial aspect. *Studies of Applied Economics*, 39(6), 1–15. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5009>.
8. Dyeyeva N., Malyuga N., Fyliuk H. et al. Corporate governance as a system of social interactions: Informational-analytical and financial aspect. *Studies of Applied Economics*. 2021. No. 39(6). P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5009>.
9. Ellili, N. O. D. (2025). A bibliometric review of bibliometric reviews of corporate governance: Current topics and recommendations for future research. *International Journal of Disclosure and Governance*, 22(1), 244–262. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00256-1>.
9. Ellili N. O. D. A bibliometric review of bibliometric reviews of corporate governance: Current topics and recommendations for future research. *International Journal of Disclosure and Governance*. 2025. No. 22(1). P. 244–262. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00256-1>.
10. Fedulova, L. I. (2020). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv u korporatyvnykh strukturakh [Innovative development of enterprises in corporate structures]. Kyiv: Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. 384 p. [in Ukrainian].
10. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств у корпоративних структурах. Київ: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 384 с.

11. Ivaniy, K. O. (2014). Peredumovy formuvannya ta rozvytku pryntsyviv korporatyvnoho upravlinnia u mizhnarodnii ta natsionalnii praktytsi [Preconditions for the formation and development of corporate governance principles in international and national practice]. *Economic Space*, (85), 164–173 [in Ukrainian].
12. Iorgachova, M. I. (2011). Kodeksy korporatyvnoho upravlinnia – napriamok rozvytku korporatyvnykh vidnosyn Ukraini [Corporate governance codes as a direction of corporate relations development in Ukraine]. *Bulletin of Socio-Economic Research*, 41(2), 193–201 [in Ukrainian].
13. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
14. Khodykina, I. V. (2015). Motyvatsiia, rozvytok personalu ta stvorennia korporatyvnoi kultury – zaporuka efektyvnoho upravlinnia personalom kompanii ta uspishnoi diialnosti kompanii [Motivation, personnel development and creation of corporate culture as a guarantee of effective personnel management and successful company activity]. *Bulletin of Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University. Economic Sciences*, (10), 341–348 [in Ukrainian].
15. Kindratska, H. I. (2019). Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]. Kyiv: Znannia. 487 p. [in Ukrainian].
16. Kostyakova, A., & Kopot, K. (2025). Korporatyvne upravlinnia ta stalii rozvytok: teoretyko-metodolohichni zasady [Corporate governance and sustainable development: Theoretical and methodological foundations]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 11, 114–125. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125> [in Ukrainian].
17. Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2021). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: stratehichnyi aspekt [Enterprise development management: Strategic aspect]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. 396 p. [in Ukrainian].
18. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.
19. Pro hospodarski tovarystva [On business partnerships: Law of Ukraine No. 1576-XII dated 09/19/1991 as amended on 03/31/2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> [in Ukrainian].
20. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo pidvyshchennia rivnia korporatyvnoho upravlinnia v aktsionernykh tovarystvakh [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving the Level of Corporate Governance in Joint Stock Companies: Law of Ukraine No. 1983-VIII of 03/23/2017 as amended on 03/01/2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text> [in Ukrainian].
21. Pro tovarystva z obmezhenoiu ta dodatkovoiu vidpovidalnistiu [On limited and additional liability companies: Law of Ukraine No. 2275-VIII dated 06.02.2018 as amended on 01.01.2026]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text> [in Ukrainian].
22. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennia korporatyvnoho upravlinnia
11. Іваній К. О. Передумови формування та розвитку принципів корпоративного управління у міжнародній та національній практиці. *Економічний простір*. 2014. Вип. 85. С. 164–173.
12. Іоргачова М. І. Кодекси корпоративного управління – напрямок розвитку корпоративних відносин України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 41(2). С. 193–201.
13. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976. No. 3(4). P. 305–360. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
14. Ходикіна І. В. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 341–348.
15. Кіндрацька Г. І. Корпоративне управління. Київ: Знання, 2019. 487 с.
16. Костякова А., Копоть К. Корпоративне управління та сталий розвиток: теоретико-методологічні засади. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 11. С. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-114-125>.
17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління розвитком підприємства: стратегічний аспект. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2021. 396 с.
18. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*. 1999. No. 54(2). P. 471–517. DOI: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.
19. Про господарські товариства: Закон України № 1576-XII від 19.09.1991 зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>.
20. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах: Закон України № 1983-VIII від 23.03.2017 зі змінами від 01.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text>.
21. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018 зі змінами від 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>.
22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення

- [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving Corporate Governance: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22.02.2024]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text> [in Ukrainian].
23. Mallin, C. A. (2022). *Corporate governance* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.
24. Malska, M., Mandiuk, N., & Zanko, Yu. (2017). *Korporatyvne upravlinnia. Teoriia i praktyka* [Corporate governance: Theory and practice]. Kyiv: Center of Educational Literature. 360 p. [in Ukrainian].
25. Mamatova, L. Sh., & Andrusenko, H. M. (2018). *Korporatyvne ta stratehichne upravlinnia yak faktor zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva* [Corporate and strategic management as a factor in ensuring sustainable development of an enterprise]. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, (17), 158–163. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.159711> [in Ukrainian].
26. Mnykh, Ye. V., & Barabash, D. O. (2023). *Upravlinnia korporatyvnym rozvytkom pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Management of corporate development of enterprises: Theory, methodology, practice]. Kyiv: Kyiv National Economic University named after V. Hetman. 441 p. [in Ukrainian].
27. Momot, T. V. (2020). *Korporatyvne upravlinnia: suchasni mizhnarodni standarty ta praktyka* [Corporate governance: Modern international standards and practice]. Kharkiv: Faktor. 412 p. [in Ukrainian].
28. Monks, R., & Minow, N. (2022). *Corporate governance* (6th ed.). Hoboken: Wiley.
29. OECD (2023). *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
30. Push, A., & Mihus, I. (2026). Strategic directions for the development of corporate governance in the context of sustainable development. *Economy and Society*, 84, 1–10.
31. Sert, O. V. (2024). The process of formation of the institution of a one-tier corporate governance structure in Ukraine and historical trends of its development. *Constitutional State*, 54, 68–79. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304874>.
32. Shershnova, Z. Ye. (2018). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].
33. Shleifer, A., & Vishny, R.W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
34. Shuba, B. V., & Shchokin, R. H. (2025). Corporate governance in business companies: Current state and ways of improvement. *Kyiv Law Journal*, 2, 152–158.
35. Xia, Z., Sun, A., Cai, X., & Zeng, S. (2023). Modeling the evolutionary trends in corporate ESG reporting. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2251–2275. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001>.
36. Zaliubovska, S. S., Furman, S. S., & Hrushchenko, O. A. (2023). *Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiiakh* [Theoretical aspects of corporate management: Law of Ukraine No. 3587-IX of 22.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3587-20#Text>.
23. Mallin C. A. *Corporate governance*. 7th ed. Oxford: Oxford University Press, 2022.
24. Мальська М., Мандюк Н., Занько Ю. *Корпоративне управління. Теорія і практика*. Центр навчальної літератури. 2017, 360 с.
25. Маматова Л. Ш., Андрусенко Г. М. *Корпоративне та стратегічне управління як фактор забезпечення сталого розвитку підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 17. С. 158–163. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.17.2018.159711>.
26. Мних Є. В., Барабаш Д. О. *Управління корпоративним розвитком підприємств: теорія, методологія, практика*. Київ: Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, 2023. 441 с.
27. Момот Т. В. *Корпоративне управління: сучасні міжнародні стандарти та практика*. Харків: Фактор, 2020. 412 с.
28. Monks R., Minow N. *Corporate governance*. 6th ed. Hoboken: Wiley, 2022.
29. *G20/OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
30. Push A., Mihus I. Strategic directions for the development of corporate governance in the context of sustainable development. *Economy and Society*. 2026. Vol. 84. P. 1–10.
31. Sert O. V. The process of formation of the institution of a one-tier corporate governance structure in Ukraine and historical trends of its development. *Constitutional State*. 2024. Vol. 54. P. 68–79. DOI: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2024.54.304874>.
32. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління*. Київ: КНЕУ, 2018. 699 с.
33. Shleifer A., Vishny R. W. A survey of corporate governance. *Journal of Finance*. 1997. No. 52(2). P. 737–783. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
34. Шуба Б. В., Щокін Р. Г. *Корпоративне управління в господарських товариствах: сучасний стан та шляхи вдосконалення*. *Київський часопис права*. 2025. № 2. С. 152–158.
35. Xia Z., Sun A., Cai X., Zeng S. Modeling the evolutionary trends in corporate ESG reporting. *Journal of Knowledge Management*. 2023. No. 27(9). P. 2251–2275. URL: <https://arxiv.org/abs/2309.07001>.
36. Залюбовська С. С., Фурман С. С., Грущенко О. А. *Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях*.

- corporate governance development in modern realities]. *Sustainable Development of Economy*, 2, 70–76 [in Ukrainian].
37. Zavorotnii, R. I. (2013). Ekonomichnyi zmist vartosti pidpriemstva ta yii rol u stratehichnomu upravlinni korporativnym rozvytkom [Economic content of enterprise value and its role in strategic management of corporate development]. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 8, 85–89 [in Ukrainian].
38. Zelinska, H. O., & Andrusiv, U. Ya. (2020). Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури [Management of personnel development of business entities through the prism of corporate culture formation]. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 2, 72–80 [in Ukrainian].
39. Zinyuk, M., Dyeyeva, N., Bohatyrova, K. et al. (2022). Digital transformation of corporate governance. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(46), 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>.
40. UAZ-UPI (n.d.). Ofitsiyni sait [Official website]. URL: <https://uaz-upi.com/> [in Ukrainian].
41. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). the Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
42. Dybach, I. L. (2019). Origin and Development of Corporate Governance. *Oblik i finansy*, (3), 138–147.
43. Gibson, M. (2011). Dynamic Estimation of Volatility Risk Premia and Investor Risk Aversion from Option – Implied and Realized Volatilities. *Jornal of Econometrics*, 160(1), 296–308.
44. Crichton-Miller, D., & Worman, P. (1999). Corporate Governance Risk (CGR): F macro-indicator index for assessing investor losses from ineffective corporate governance.
45. Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Сталий розвиток економіки*. 2023. No. 2. С. 70–76.
37. Заворотній Р. І. Економічний зміст вартості підприємства та її роль у стратегічному управлінні корпоративним розвитком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. No. 8. С. 85–89.
38. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Управління розвитком персоналу суб'єктів господарювання через призму формування корпоративної культури. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. No. 2. С. 72–80.
39. Zinyuk M., Dyeyeva N., Bohatyrova K. et al. Digital transformation of corporate governance. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 5(46). P. 300–310. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3807>.
40. ТОВ "СТЦ Укравтозапчастина": Офіційний сайт. URL: <https://uaz-upi.com/>
41. Aguilera R. V., Jackson G. the Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*. 2003. Vol. 28, No. 3. P. 447–465.
42. Dybach I. L. Origin and Development of Corporate Governance. *Облік і фінанси*. 2019. № 3. С. 138–147.
43. Gibson M. Dynamic Estimation of Volatility Risk Premia and Investor Risk Aversion from Option – Implied and Realized Volatilities. *Jornal of Econometrics*. 2011. Vol. 160, No. 1. P. 296–308.
44. Crichton-Miller D., Worman P. Corporate Governance Risk (CGR): F macro-indicator index for assessing investor losses from ineffective corporate governance. 1999.
45. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

**«Журнал стратегічних економічних досліджень»** – рецензований науковий журнал відкритого доступу, що публікує оригінальні емпіричні, теоретичні та оглядові статті. До друку приймаються матеріали, які не були опубліковані раніше, не перебувають на розгляді в інших виданнях, мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення й відображають результати оригінальних наукових досліджень.

**Тематична спрямованість журналу «Журнал стратегічних економічних досліджень»** охоплює теоретичні, методологічні та прикладні аспекти економічного розвитку, стратегічного управління, інноваційно-інвестиційних трансформацій, підприємництва, маркетингу, публічного управління, торгівлі, туризму та рекреації.

**Науковий профіль видання (назва кластера):** Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.

- D3 Менеджмент
- D5 Маркетинг
- J3 Туризм та рекреація
- D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
- D7 Торгівля
- C1 Економіка та міжнародні економічні відносини (за спеціалізаціями)
- D4 Публічне управління та адміністрування

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, докторантів, аспірантів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців-практиків, діяльність яких пов'язана з економікою, управлінням, бізнесом, публічним адмініструванням та розвитком туризму і рекреації.

#### **ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВИДАННЯ**

**Засновник:** Київський національний університет технологій та дизайну.

**ЄДРПОУ:** 02070890.

**DOI префікс:** 10.30857.

**Рік заснування:** 1958 р.; перереєстрація – 2021 р.

**ISSN:** 2786-5398 (Print), 2786-5401 (Online).

**Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:** серія KB № 24821-14761 ПР від 19.04.2021 р.

**Державна реєстрація в медіа:** ідентифікатор R30-05422 (рішення Національної ради України від 08.08.2024 № 2520).

**ROR видавця:** 050vh8780

**Періодичність виходу:** 6 разів на рік.

**Мови видання:** українська, англійська.

**Обсяг:** до 200 сторінок.

**Журнал знаходиться у відкритому доступі.**

До редакційної колегії журналу входять відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, переважно доктори наук, професори та дослідники.

**Політика відкритого доступу**

Журнал підтримує принципи вільного поширення знань. Матеріали публікуються за ліцензією [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), що дозволяє вільне поширення статей із зазначенням авторства та першої публікації.

Журнал представлено у міжнародних наукометричних базах та каталогах.

# ЖУРНАЛ

## стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування	КРИВОНОС Олена
Технічний редактор	СУЩЕНКО Олена
Відповідальний за поліграфічне виконання	ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 29.05.2026. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 13,94. Облік. вид. арк. 10,9. 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	Sushchenko Olena
Responsible for printing	Ovechkina Liliia

Printing proof 29.05.2026. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 13.94. Calculated sheet 10.9. 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.