



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



mhrtb

Факультет менеджменту,
готельно-ресторанної
справи та туризму

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ
МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
30 квітня 2026 року

Одеса 2026





**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ
ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
30 квітня 2026 року, Україна, Одеса**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Київ
ГО «МНГ»
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму

Серія: «Стратегії адаптивності та менеджменту»

**ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ
ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
30 квітня 2026 року, Україна, Одеса**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Київ
ГО «МНГ»
2026

УДК 005:338.2:338.48

Г 52

DOI <https://doi.org/10.56287/8285-61-6>



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму

Серія: «Стратегії адаптивності та менеджменту»

Г 52

Глобалізаційні процеси та адаптивні стратегії менеджменту в умовах невизначеності. І Міжнародна науково-практична конференція, 30 квітня 2026 року, Україна, Одеса : зб. матер. / Ф-т менедж-у, готел.-ресторан. спр. та туризму, Міжн-ий ун-т — Електрон. дан. — Київ : ГО «МНГ», 2026. — 154 с. : рис., табл. — (Серія «Стратегії адаптивності та менеджменту») — on-line.

ISBN 978-617-8285-61-6 (І конф.)

У збірнику містяться матеріали доповідей та тез виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвячені актуальним проблемам сучасного менеджменту, цифровізації економіки, розвитку інноваційних технологій у ресторанному господарстві, а також адаптивним стратегіям у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Окрему увагу приділено питанням державного регулювання бізнес-середовища та впровадженню соціальних інновацій.

Матеріали надруковано в авторській редакції. Відповідальність за зміст доповідей, точність викладених фактів, цитат, посилань та бібліографічних описів несуть автори.

УДК 005:338.2:338.48

ISBN 978-617-8285-62-3 (серія)
ISBN 978-617-8285-61-6 (І конф.)

© Авторський колектив, 2026
© Міжнародний університет, 2026
© ГО «МНГ», 2026

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова оргкомітету:

КІВАЛОВ Сергій Васильович – д.ю.н., академік, Президент Міжнародного університету, м. Одеса, Україна

Співголови оргкомітету:

ГРОМОВЕНКО Костянтин Вікторович – д.ю.н., проф., ректор Міжнародного університету, м. Одеса, Україна

ДИШКАНТЮК Оксана Володимирівна – к.т.н., проф., декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Міжнародного університету, м. Одеса

Заступник голови:

ВЛАСЮК Карина Вікторівна – PhD, доцент, в.о. завідувачки кафедри менеджменту Міжнародного університету, м. Одеса, Україна

Секретар оргкомітету:

ЛЕВЧЕНКО Сергій Павлович – PhD, старший викладач кафедри менеджменту Міжнародного університету, м. Одеса, Україна

Адреса оргкомітету: Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму Міжнародного університету, Фонтанська дорога, 33, м. Одеса, 65009, Україна.

В ОРГАНІЗАЦІЇ КОНФЕРЕНЦІЇ ВЗЯЛИ УЧАСТЬ:

1. Міжнародний університет.
2. Державний заклад вищої освіти університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України.
3. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького.
4. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».
5. Національний університет «Київський авіаційний інститут».
6. Національний університет «Одеська юридична академія».
7. Одеський національний економічний університет.
8. Полтавський державний аграрний університет.
9. Університет митної справи та фінансів.
10. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.
11. Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова.
12. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....

9

РЕГЕНЕРАТИВНІ ПІДХОДИ ТА АНТИКРИХКЕ УПРАВЛІННЯ
ПОСТКОНФЛІКТНИМ ЕКОНОМІЧНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ

Вараксіна Олена..... 9

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Власюк Карина..... 11

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У
БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СТРАТЕГІЧНИЙ І ТАКТИЧНИЙ ВИМІРИ

Власюк Карина, Горбаньова Вікторія..... 13

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА
ПОСТКРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Мокану Олександра, Горбаньова Вікторія 15

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ БІЗНЕСОМ: РОЛЬ СУБ'ЄКТА
ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ КРИЗИ ДОВІРИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Цепколенко Олександра, Горбаньова Вікторія..... 18

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ
ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Базулько Михайло, Горбаньова Вікторія..... 22

КОНЦЕПЦІЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» В МЕНЕДЖМЕНТІ: СТРАТЕГІЧНЕ
СТВОРЕННЯ НОВИХ РИНКОВИХ НІШ

Воронова Дар'я, Горбаньова Вікторія..... 25

МЕНЕДЖМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ: ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
ПІСЛЯВОЄННОЮ ВІДБУДОВОЮ УКРАЇНИ

Остапенко Софія, Горбаньова Вікторія..... 28

РОЗВИТОК КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ВІДПОВІДЬ НА
ВИКЛИКИ VANI-СВІТУ

Бабенко Катерина, Горбаньова Вікторія..... 30

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА МЕДІАЦІЯ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ:
СУЧАСНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ПІДХОДИ

Жабурняк Аліна 33

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ

Дишкантюк Оксана, Коваленко Лілія..... 36

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ

Горкулько Ліана, Єгорова Олена..... 38

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ
ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Єгорова Олена, Павленко Олександр..... 42

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	44
<i>Іванов Андрій</i>	
ЗНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	46
<i>Іванова Валентина</i>	
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	48
<i>Криворучко Ольга</i>	
КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	51
<i>Лебедєва Наталія, Омельченко Артем</i>	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ	54
<i>Лебедєва Наталія</i>	
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «УХА»	57
<i>Лебедєва Наталія, Зельона Варвара</i>	
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	60
<i>Лебедєва Наталія, Плакущенко Дарія</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	63
<i>Лебедєва Наталія, Мінакова Єлизавета</i>	
СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	66
<i>Ткачевська А., Макалюк І.</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	69
<i>Мітакі Анна</i>	
ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ ЗРІЛОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УРАХУВАННЯМ СИНЕРГЕТИЧНИХ ЕФЕКТІВ	71
<i>Козьменков М., Момот Володимир</i>	
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ «ПРИВАТБАНК»	73
<i>Осіпова Лариса, Дінул Яна</i>	
СИТУАТИВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ	75
<i>Пасічник Тарас</i>	
IMPROVEMENT OF MANAGERIAL DECISION MAKING TECHNIQUES AT THE ENTERPRISE: CASE OF HAIER	78
<i>Yuan Chao, Kotlyk Andrii</i>	
РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ	83
<i>Браташ Мирослава</i>	

СЕКЦІЯ 2.

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ	85
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
<i>Власюк Карина</i>	85
ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СПОЖИВЧОЮ ПОВЕДІНКОЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ	
<i>Альбіна Тищенко, Юлія Ліщук, Горбаньова Вікторія</i>	88
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ЛАНОК	
<i>Анастасія Даценко, Горбаньова Вікторія</i>	91
МЕНЕДЖМЕНТ ПОДІЙ (EVENT MANAGEMENT): ІННОВАЦІЙНІ ФОРМАТИ ПРОВЕДЕННЯ ФОРУМІВ ТА КОНФЕРЕНЦІЙ	
<i>Тетяна Максименко, Вікторія Пустенко, Горбаньова Вікторія</i>	94
УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНІСТЮ: АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСЛУГ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ	
<i>Степанець Катерина, Горбаньова Вікторія</i>	96
РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ	
<i>Дишкантюк Юлія</i>	98
ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Лебедеєва Наталія, Омельченко Артем</i>	100
БРЕНД СТРАТЕГІЯ SONY В ІГРОВІЙ ГАЛУЗІ	
<i>Левченко Сергій, Смірнов Ігор</i>	102
КОНЦЕПЦІЯ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ	
<i>Левченко Сергій, Ніколаєску Наталя</i>	105
КОНЦЕПЦІЯ «ЛАГОМ» ЯК АЛЬТЕРНАТИВА КОНЦЕПЦІЇ СУСПІЛЬСТВА СПОЖИВАННЯ	
<i>Левченко Сергій, Сидорова Ангеліна</i>	108
DIGITAL TRANSFORMATION AT BYD COMPANY LIMITED	
<i>Xin Xin, Kotlyk Andrii</i>	111
THE SPECIFICS OF BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT INDUSTRY REGARDING FOOD DELIVERY	
<i>Zhu Lingang, Kotlyk Andrii</i>	115
СЕКЦІЯ 3.	
РИНОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	120
ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ	
<i>Левченко Сергій Павлович, Вдовиченко Катерина</i>	120
РОЛЬ СЕРВІСУ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО РИНКУ	
<i>Мітакі Анна</i>	122

АНАЛІЗ СПА-ГОТЕЛІВ І ЇХ РОЗВИТОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ	
<i>Кириленко Ангеліна, Тітомир Людмила</i>	124
НАЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ	
<i>Павлусенко Марія, Тітомир Людмила</i>	126
СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “REIKARTZ HOTEL GROUP”	
<i>Серба Діана, Тітомир Людмила</i>	128
АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА СТАН СФЕРИ ГОСТИННОСТІ МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНИМИ МЕТОДАМИ	
<i>Шинкаренко Лариса</i>	130
СЕКЦІЯ 4.	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСПЕКТИВНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ	133
АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ: ВИКОРИСТАННЯ SET-JETTING ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
<i>Данілова Ольга, Пояркова Карина</i>	133
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО ТА СПАДКОВОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
<i>Явтуховська Вікторія, Олійник Валентина</i>	135
РОЛЬ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	
<i>Голіхін Леонід, Олійник Валентина</i>	137
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
<i>Олійник Валентина</i>	140
ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	
<i>Пилипенко Катерина, Рунчева Наталія, Горяча Оксана</i>	143
ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
<i>Бойко Ірина, Рунчева Наталія</i>	146
ЗЕЛЕНИЙ ВЕКТОР ПОЛТАВЩИНИ: СИНЕРГІЯ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
<i>Тютюнник Світлана, Тютюнник Юрій</i>	148
СЕКЦІЯ 5.	
ІННОВАЦІЙНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ	150
ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ТОПІНГУ З КОРЕНІВ ТОПІНАМБУРУ	
<i>Жмудь Альона, Рицька Христина</i>	150
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ БАТОНЧИКІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ	
<i>Жмудь Альона, Кравцова Софія</i>	152

СЕКЦІЯ 1. СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

УДК 338.2:330.34

РЕГЕНЕРАТИВНІ ПІДХОДИ ТА АНТИКРИХКЕ УПРАВЛІННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИМ ЕКОНОМІЧНИМ ВІДНОВЛЕННЯМ

Вараксіна Олена,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту ім І.А. Маркіної

Полтавський державний аграрний університет

В умовах постконфліктної трансформації економік традиційна парадигма «відбудови» виявляє системну обмеженість: відновлення колишніх структур і функціональних характеристик відтворює ті самі вразливості, що й до кризи [1; 2]. Підтвердженням цього є досвід Іраку, Боснії та Герцеговини, де копіювання довоєнних інституційних моделей призводило до повторення структурних дисфункцій протягом 5–7 років після завершення конфліктів [1].

Альтернативою виступає концепція регенеративної економіки, яка передбачає не відтворення, а якісне перетворення соціально-економічних систем – формування нових моделей, здатних до самовідновлення, адаптації та сталого довготривалого розвитку [2]. У такому контексті відновлення стає частиною ширшого процесу структурної модернізації, а не самоціллю.

Актуальність цього підходу для України визначається масштабом руйнувань інфраструктури, розривом виробничих ланцюгів і необхідністю одночасного вирішення завдань відбудови, модернізації та інтеграції в Єдиний ринок ЄС

Теоретичним підґрунтям регенеративного управління слугує концепція антикрихкості М. Талеба [2], яка описує здатність систем не лише витримувати зовнішні шоки, а й набувати нових позитивних властивостей під їхньою дією. На противагу резилієнтності – здатності повертатися до вихідного стану – антикрихкість передбачає якісну трансформацію системи.

В умовах постконфліктного відновлення застосування принципів антикрихкості передбачає формування управлінських систем, орієнтованих на експериментування, диверсифікацію та адаптивність. Зокрема, важливого значення набуває створення множинних альтернативних каналів постачання, гнучких виробничих моделей та механізмів швидкого перерозподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики втрат, але й використовувати нестабільність як джерело розвитку. Водночас, як підкреслюють дослідники, антикрихкі системи характеризуються високим рівнем децентралізації та локалізації управлінських рішень, що підвищує їхню чутливість до змін середовища та здатність до самовдосконалення [2; 3].

Важливим в розвитку концепції антикрихкості в управлінні є її формалізація через конкретні управлінські інструменти та показники. Зокрема, доцільним є впровадження системи оцінки, яка відображає здатність підприємства генерувати позитивний ефект від нестабільності. Така оцінка може включати показники швидкості відновлення операційних процесів після збоїв, рівень диверсифікації доходів та ступінь автономності критичних функцій [2].

Слід також брати до уваги інституційні чинники, зокрема доступність фінансових ресурсів, якість управління та ступінь інтеграції у місцеві економічні мережі. Досвід європейських країн показує, що фірми, які є частиною кластерів або регіональних інноваційних систем, мають вищу здатність адаптуватися та швидше відновлюються після кризових потрясінь [1].

Отже, регенеративна економіка вимагає переходу від стратегій, спрямованих на збереження поточного стану, до тих, що базуються на використанні динаміки змін як рушійної сили еволюції. У цьому контексті, стійкість до непередбачуваних подій (антикрихкість) стає ключовою рисою сучасних управлінських підходів, що сприяє їхньому безперервному самовдосконаленню. Реалізація таких підходів передбачає створення організаційних структур, які відзначаються високою гнучкістю, самостійністю та здатністю до швидкої адаптації. Кінцевим результатом є формування цілісних економічних систем, де гармонійна взаємодія соціальних, екологічних та економічних чинників забезпечує довгострокову стабільність та здатність до відновлення.

Література:

1. Collier P., Hoeffler A. Aid, policy, and growth in post-conflict societies. *European Economic Review*. 2004. Vol. 48, № 5. P. 1125–1145.
2. Mang P., Reed B. Designing from place: a regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*. 2012. Vol. 40, № 1. P. 23–38.
3. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York : Random House, 2012. 519 p.

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Власюк Карина Вікторівна
PhD з менеджменту, доцент,
в.о. завідувачки кафедри менеджменту
Міжнародного університету
м. Одеса, Україна

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу та зростанням рівня невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема прийняття ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність підприємств. Для суб'єктів господарювання невизначеність виступає об'єктивною характеристикою сучасного бізнес-середовища, що значно ускладнює процес прогнозування результатів діяльності та формування стратегічних орієнтирів розвитку [1].

У науковій літературі управлінське рішення розглядається як результат аналізу, оцінювання та вибору оптимальної альтернативи для досягнення визначених цілей організації. Водночас відсутність єдиного підходу до трактування сутності поняття «управлінське рішення» зумовлює необхідність його комплексного дослідження як економічної та управлінської категорії. На думку О. Ющика, управлінське рішення слід розглядати не лише як директивний вибір, а як складний процес аналізу інформації, оцінювання альтернатив та реалізації управлінського впливу в межах системи управління [2].

В умовах невизначеності особливого значення набуває взаємозв'язок стратегічних і тактичних управлінських рішень. Стратегічні рішення визначають довгострокові напрями розвитку підприємства, формують його конкурентні переваги та забезпечують адаптацію до змін зовнішнього середовища. Тактичні рішення, своєю чергою, спрямовані на оперативне реагування на поточні зміни, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення реалізації стратегічних цілей.

Невизначеність бізнес-середовища безпосередньо пов'язана з категорією ризику. У сучасних умовах господарювання управлінські рішення майже завжди приймаються за наявності неповної, неточної або суперечливої інформації, що підвищує ймовірність виникнення негативних наслідків. Водночас ризик доцільно розглядати не лише як можливість втрат, а і як потенційну можливість отримання додаткових конкурентних переваг та економічних результатів [1].

Процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності потребує використання сучасних методів аналізу та прогнозування. До найбільш поширених підходів належать сценарний аналіз, експертні методи, побудова матриці рішень, а також застосування критеріїв Вальда, Гурвіца, Лапласа та Севіджа. Зазначені інструменти дозволяють оцінити альтернативні варіанти управлінських рішень з урахуванням можливих змін зовнішнього середовища та рівня ризику [3].

Особливого значення в сучасних умовах набуває інформаційно-аналітичне

забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій, систем управлінського обліку, аналітичних платформ та інструментів бізнес-аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості рішень, оперативності реагування на зміни ринку та ефективності управління підприємством загалом. Як зазначається у сучасних дослідженнях, інтеграція аналітичних систем у процес управління дозволяє мінімізувати рівень суб'єктивності та підвищити адаптивність підприємств до кризових явищ [3].

Таким чином, стратегічні та тактичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності виступають важливою складовою сучасного менеджменту. Ефективність управлінських рішень залежить від здатності підприємства здійснювати комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінювати ризики, використовувати сучасні методи прогнозування та забезпечувати гнучкість управлінської системи. У сучасних умовах саме адаптивність, інформаційна забезпеченість та швидкість реагування на зміни визначають рівень конкурентоспроможності підприємств.

Література:

1. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 7. С. 542–546.
2. Ющик О. О. Теоретичні підходи до визначення поняття управлінського рішення в системі управління. Правова держава. 2023. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.3.2023.04>
3. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. № 2. С. 107–115.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СТРАТЕГІЧНИЙ І ТАКТИЧНИЙ ВИМІРИ

Власюк Карина Вікторівна
PhD з менеджменту, доцент,
в.о. завідувачки кафедри менеджменту
Міжнародного університету
м. Одеса, Україна

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, посиленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією економіки та постійним зростанням впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємств. За таких умов проблема формування ефективних управлінських рішень набуває особливої актуальності, оскільки саме якість управлінських рішень визначає рівень адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

У сучасній теорії менеджменту управлінське рішення розглядається як результат аналізу інформації, оцінювання альтернатив та вибору найбільш доцільного варіанта дій для досягнення стратегічних цілей підприємства. Водночас ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від інформаційного забезпечення системи управління, рівня аналітичної обробки даних та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1].

Важливу роль у процесі формування управлінських рішень відіграє система управлінського обліку, яка забезпечує керівництво релевантною інформацією для аналізу поточної діяльності та прогнозування майбутніх результатів. Як зазначають Н. М. Малюга та Н. І. Цегельник, інтеграція управлінського обліку у процес стратегічного планування сприяє мінімізації ризиків, оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності функціонування підприємства [1]. У сучасних умовах управлінський облік виступає не лише інформаційною системою, а й важливим інструментом стратегічного управління.

Формування ефективних управлінських рішень передбачає поєднання стратегічного та тактичного рівнів управління. Стратегічні рішення спрямовані на визначення довгострокових цілей підприємства, формування конкурентних переваг та адаптацію до глобальних змін ринкового середовища. Тактичні рішення забезпечують реалізацію стратегічних орієнтирів шляхом оперативного управління ресурсами, бізнес-процесами та поточною діяльністю підприємства.

В умовах нестабільності та невизначеності особливого значення набуває ситуаційний підхід до управління. Як свідчать сучасні дослідження, традиційні моделі менеджменту часто не забезпечують достатньої гнучкості в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Саме тому ситуаційний менеджмент виступає важливим інструментом адаптації підприємства до нових економічних, технологічних та соціальних викликів [2].

Ситуаційний підхід передбачає прийняття управлінських рішень з урахуванням конкретних умов функціонування підприємства, особливостей зовнішнього середовища та специфіки управлінської ситуації. Основними принципами такого підходу є гнучкість,

адаптивність, інноваційність та використання релевантних методів оцінювання управлінських ситуацій. Використання ситуаційного менеджменту дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, коригувати стратегії розвитку та мінімізувати негативний вплив факторів невизначеності [2].

У сучасних кризових умовах особливого значення набуває інтегрований підхід до формування управлінських рішень, який передбачає поєднання стратегічного управління, цифрової трансформації, клієнтоорієнтованості та адаптивних механізмів розвитку підприємства. Як зазначають О. Б. Мних та співавтори, ефективне функціонування бізнес-структур в умовах невизначеності потребує переходу від фрагментарних управлінських рішень до комплексних стратегій, що охоплюють стратегічний, тактичний та операційний рівні управління [3].

Важливою умовою формування ефективних управлінських рішень є використання сучасних цифрових технологій та аналітичних інструментів. Інтеграція систем бізнес-аналітики, управлінського обліку та цифрових платформ у процес управління сприяє підвищенню якості інформаційного забезпечення, оперативності прийняття рішень та ефективності використання ресурсів підприємства. У сучасних умовах саме інформація стає одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства.

Крім того, ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від здатності керівництва поєднувати стратегічне бачення з тактичною гнучкістю. Надмірна орієнтація виключно на довгострокові цілі без урахування поточних змін бізнес-середовища може призвести до втрати конкурентних позицій. Водночас переважання короткострокових тактичних рішень без чітко визначеної стратегії розвитку ускладнює забезпечення стабільності та довгострокового зростання підприємства.

Таким чином, формування ефективних управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічний і тактичний виміри управління, використання релевантної інформації, сучасних аналітичних інструментів та ситуаційного підходу до управління. У сучасних умовах саме гнучкість, адаптивність та інформаційна забезпеченість системи менеджменту виступають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств.

Література:

1. Малюга Н. М., Цегельник Н. І. Методологія управлінського обліку: функціональне значення, принципи та стратегічний контекст. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768563>
2. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у процесі прийняття управлінських рішень підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>
3. Мних О. Б., Дуляба Н. І., Мацевко Б. В., Мазник Ю. І., Старецький А. О. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. Академічні візії. 2025. № 43. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1965>.

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Мокану Олександра

Здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджменту,
факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка

кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту

Горбаньова Вікторія Олександрівна

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах невизначеності зовнішнього середовища, де поєднуються економічні, безпекові, енергетичні та соціальні виклики. Для України ці фактори набули особливої гостроти внаслідок повномасштабної війни, що спричинила руйнування виробничої інфраструктури, зміну логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту, міграцію населення та дефіцит трудових ресурсів. За таких умов антикризовий менеджмент перетворюється на ключовий механізм забезпечення безперервності діяльності підприємств, збереження їх фінансової стійкості та формування передумов для післявоєнного розвитку.

Воєнна криза істотно трансформувала економічний простір держави. За оцінками міжнародних організацій, сукупні потреби України у відновленні та реконструкції перевищують 500 млрд дол. США. Значна частина підприємств у 2022–2024 рр. зіткнулася з тимчасовою зупинкою виробництва, дефіцитом оборотного капіталу та втратою активів. У перший рік повномасштабної війни реальний ВВП України скоротився майже на третину, однак уже у 2023–2025 рр. економіка почала демонструвати поступове відновлення завдяки адаптації бізнесу, державній підтримці та відновленню експорту [1].

Антикризовий менеджмент у сучасному розумінні доцільно трактувати як систему управлінських рішень, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх наслідків та забезпечення переходу підприємства до нової траєкторії розвитку. Його специфіка у воєнний період полягає в тому, що менеджмент працює одночасно в умовах невизначеності, фізичних загроз, інформаційного тиску та швидких змін регуляторного середовища[3].

Практика функціонування українських підприємств показала, що найбільш ефективними стали такі напрями антикризового управління.

- По-перше, релокація виробництва. За підтримки державних програм сотні підприємств перемістили виробничі потужності із зон підвищеного ризику до центральних та західних регіонів України. Це дозволило частково зберегти персонал, обладнання та контракти з клієнтами.

- По-друге, диверсифікація логістики та ринків збуту. Після блокування частини морських маршрутів українські компанії активно переорієнтували експорт через дунайські порти, залізничні переходи та автомобільні коридори до країн ЄС. Для аграрного сектору це стало критично важливим фактором виживання.
- По-третє, цифровізація бізнес-процесів. Війна прискорила впровадження ERP-систем, хмарних сервісів, CRM-рішень, електронного документообігу та дистанційного управління командами. Для багатьох компаній саме цифрові інструменти забезпечили безперервність операційної діяльності.
- По-четверте, гнучке фінансове управління. Підприємства перейшли до короткострокового бюджетування, щотижневого перегляду витрат, формування резервних фондів ліквідності та жорсткого контролю дебіторської заборгованості.

Особливої уваги заслуговує кадровий аспект антикризового менеджменту. Частина працівників була мобілізована, частина виїхала за кордон або змінила місце проживання. У результаті бізнес зіткнувся з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Відповіддю стали програми перекваліфікації, внутрішнє навчання персоналу, автоматизація процесів та гнучкі форми зайнятості. Досвід 2024–2025 рр. показав, що підприємства, які інвестували у людський капітал навіть у кризовий період, швидше відновлювали обсяги діяльності[2].

Важливим елементом сучасного антикризового управління є ризик-менеджмент. Якщо раніше основними ризиками вважалися валютні коливання, конкуренція чи зміни попиту, то нині до них додалися енергетичні загрози, кіберризики, перебої зв'язку, руйнування логістики та безпекові ризики для персоналу. У зв'язку з цим підприємствам доцільно формувати багаторівневі сценарії реагування: базовий, песимістичний та адаптивний.

Показовим є досвід українського аграрного сектору, який попри масштабні втрати зберіг статус одного з ключових експортерів. У 2024–2025 рр. поступово зростали обсяги перевезень через альтернативні коридори, а великі компанії інвестували у власні елеваторні комплекси, вагони та портову інфраструктуру. Це приклад того, як криза стимулює структурну модернізацію бізнесу.

У посткризовий період підприємства мають перейти від моделі виживання до моделі стратегічного відновлення. До ключових напрямів такого переходу належать:

- модернізація виробничих потужностей;
- впровадження енергоощадних технологій;
- автоматизація та роботизація процесів;
- локалізація ланцюгів постачання;
- розвиток експорту до ринків ЄС;
- інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління;
- формування системи безперервності бізнесу (Business Continuity Management) [4].

Окремо слід наголосити на ролі держави у підтримці антикризового менеджменту підприємств. Пільгове кредитування, грантові програми для малого та середнього бізнесу, податкові стимули, страхування інвестиційних ризиків та міжнародна фінансова допомога створюють додаткові можливості для стабілізації корпоративного сектору.

У перспективі конкурентоспроможними будуть ті підприємства, які зможуть трансформувати кризовий досвід у стратегічну перевагу. Йдеться про розвиток адаптивної організаційної культури, швидке прийняття рішень, децентралізацію управління, технологічну гнучкість та високу швидкість реакції на зміни ринку.

Отже, антикризовий менеджмент підприємств у період воєнних та посткризових трансформацій є не тимчасовим набором заходів, а новою парадигмою управління. Він поєднує оперативне реагування на загрози, стратегічне бачення майбутнього та здатність організації до самовідновлення. Саме такі підходи формують основу економічної стійкості бізнесу та забезпечують довгострокове зростання у повоєнний період.

Література:

1. Світовий банк. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5). 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/potreba-u-vidnovlenni-ukrainy-stanovyt-588-mlrd-dolariv-rezultaty-zvitu-rdna5> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств: офіційні результати. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Портер М. Конкурентна стратегія. пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2021. 390 с.
4. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 2020. 208 p.

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ТРЕНДИ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ БІЗНЕСОМ: РОЛЬ СУБ'ЄКТА ПРИВАТНОЇ МЕДИЦИНИ В УМОВАХ КРИЗИ ДОВІРИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Цепколенко Олександра

Здобувачка 1 курсу другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджменту,
факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка

кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту

Горбаньова Вікторія Олександрівна

У сучасних умовах глобалізації медичний бізнес стає об'єктом інтенсивних трансформацій, що вимагають зміни стратегій управління для приватних багатoproфільних клінік. Дослідження, що базується на опитуванні 483 респондентів у містах України, показує, що ключовим фактором конкурентоспроможності клініки є здатність формувати довгострокові відносини з пацієнтами, зменшувати невизначеність та відновлювати довіру через прозорість клінічних і фінансових рішень. Для власників бізнесу та менеджерів це означає необхідність переорієнтації від моделі «продажу послуг» до моделі управління пацієнтським досвідом та ризиками [1], [2], [5], [6].

Глобалізація та цифровізація медичного ринку змінюють не лише технологічний, а й поведінковий контекст: пацієнти отримали доступ до більшої кількості інформації, але одночасно стали більш чутливими до непрозорості, фрагментації та відчуття марнотратності фінансів на медичні послуги [3]. У цих умовах роль приватної медичної організації трансформується: замість того щоб лише надавати лікувальні послуги, клініка стає суб'єктом, що відповідає за координацію пацієнтського маршруту, управління ризиками та формування довіри. Для власників медичного бізнесу та менеджменту це означає, що стратегічно важливими стають не лише клінічні результати, а й системи комунікації, прозорості, управління очікуваннями та емоційним досвідом [4], [5].

Метою нашого дослідження є формування управлінського бачення ролі приватної багатoproфільної клініки як суб'єкта медичного бізнесу, що забезпечує не лише медичні втручання, а й цілісний, безперервний та прозорий супровід пацієнта в умовах невизначеності та кризи довіри до медичної системи.

Дослідження проведене з урахуванням практичної діяльності автора у сфері управління медичними закладами, зокрема в роботі з мережею приватної багатопрофільної клініки та Українською цифровою компанією NetPeak. NetPeak спеціалізується на комплексних диджитал-рішеннях для бізнесу: SEO, аналітика веб-трафіку, медійний маркетинг, системи управління даними та інструменти підвищення ефективності продажів;

їхній досвід з аналізу цифрової поведінки споживачів був використаний для побудови онлайн-анкетування, відстеження каналів залучення пацієнтів та інтерпретації відповідей.

Усі емпіричні дослідження розроблені та проведено спеціально для власної приватної многопрофільної клініки, з метою відкриття стратегічних можливостей удосконалення маркетингу, комунікацій та управління пацієнтським досвідом у реальній інфраструктурі закладу. Це робить висновки роботи особливо практично орієнтованими для власників приватних медичних установ та відповідальних менеджерів, які шукають інструменти підвищення довіри, лояльності та ефективності в умовах кризи довіри до медичної системи [6], [4].

Дослідження базується на поєднанні кількісного та якісного підходів.

У вибірку включено 483 мешканці міст України віком 25–70 років, з яких 86 % — економічно активне населення (25–55 років). Анкетування дозволяє аналізувати не лише декларовані відповіді, а й глибинну логіку прийняття рішень, фактори сумнівів та формування вибору клініки. Для інтерпретації даних використано концепції пацієнт-орієнтованого управління, моделі управління пацієнтським досвідом та управління ризиками у медичному бізнесі.

Результати нашого дослідження:

1. *Соціально-економічний контекст*: пацієнт як розсудливий клієнт. 74 % респондентів оцінюють своє матеріальне становище як стабільне, але обмежене. Це формує модель раціонального споживача, для якого медичні послуги сприймаються як інвестиція, що вимагає аргументації, довіри та відповіді на запитання: «Чому саме ця клініка?» [2], [3]. Для власників бізнесу це означає, що стандартні комунікації про «якість» вже недостатні: потрібні структуровані докази, прозорість цін, порівняльні моделі вартості/ефективності.
2. *Поведінкова сегментація ринку*. Ринок характеризується яскравою поведінковою поляризацією:
 - 35 % – регулярні користувачі (3–5 візитів на рік);
 - 29 % – високачасті користувачі (6+ візитів);
 - 24 % – мінімальна профілактика (1–2 візити);
 - 12 % – реактивні звернення. Це вимагає від менеджменту клініки диференційованих сервісних та комунікаційних моделей для різних сегментів клієнтів.[2]
3. *Перехід від лікування до управління здоров'ям*. 81 % респондентів орієнтуються на профілактику або комбіновану модель «профілактика + лікування». Для медичного бізнесу це означає, що ключова цінність – не лише конкретна послуга, а довгостроковий контракт на супровід здоров'я (ведення хронічних станів, регулярний моніторинг, координація спеціалістів, превентивні програми) [4], [5], [6].
4. *Вікові та гендерні особливості попиту*. Найбільшу активність проявляє молода аудиторія (25–35 років), яка формує культур у регулярного медичного супроводу. Жінки частіше звертаються (на 9 % більше у сегменті 6+ візитів), чоловіки – відкладають звернення до загострення. Для менеджменту це може бути базою для таргетованого маркетингу, діджитал-комунікацій та програм профілактики [2].
5. *Гібридна модель використання системи*. 74 % респондентів поєднують державну та приватну медицину, використовуючи їх у різних ситуаціях. Для приватних клінік це означає, що конкуренція відбувається не лише з іншими приватними закладами, а й з державною системою як умовною «базовою точкою входу». Власникам бізнесу

важливо формувати відповідні продукти-містості між державним і приватним сегментами (наприклад, вторинна консультація, додаткові обстеження, дистанційний моніторинг).

6. *Криза довіри як системний бар'єр.* Хоча висока вартість декларується як головний бар'єр (71 %) [3], глибинні проблеми – нематеріальні:

- байдужість або формальне ставлення персоналу;
- нав'язування непотрібних послуг;
- сприйняття клінік як бізнесів, орієнтованих на прибуток;
- непрозорість ціноутворення. Для управління це означає пріоритетність впровадження систем прозорості (наприклад, чіткі тарифи, обґрунтовані рекомендації, відкриті протоколи, відгуки пацієнтів).

7. *Негативний пацієнтський досвід.* 34 % респондентів повідомили про негативний досвід. Найбільш важливим фактором є емоційна складова: байдужість персоналу, відчуття нав'язування, відсутність довіри до лікаря. Для менеджменту це вказує на ключову роль внутрішнього клієнт-сервісу, навчання персоналу, системи скарг та фідбеку [2].

Отримані дані для власників та менеджерів свідчать, що сучасна клініка має подвоєну функцію:

- як медичний заклад (забезпечення клінічних результатів);
- як менеджер пацієнтського досвіду (зменшення тривоги, управління очікуваннями, довгострокові відносини).

Для управлінців цієї галузі важливо звертати увагу на:

- формування культури довіри через прозорість, чесність, прогнозованість процесів;
- розподіл відповідальності між лікарями, менеджментом та адміністративними службами за якість взаємодії;
- впровадження систем управління пацієнтським досвідом (CRM-системи, регулярні опитування, відкрита комунікація);
- розробку диференційованих тарифних моделей та пакетів послуг, які відповідають різним сегментам ринку.

Підсумовуюче вищезгадане, можна зробити висновки. Глобалізаційні та технологічні тренди стимулюють трансформацію медичного бізнесу від моделі надання послуг до моделі управління здоров'ям пацієнта, де клініка виступає не лише лікувальним закладом, а інтегратором послуг, координатором маршруту та менеджером ризиків.

Для власників приватних клінік ключовим стратегічним ресурсом стає надійність, довіра та довгострокові відносини з пацієнтом, що переважають за значенням над самим рівнем технічної «якості» окремих процедур.

Управління пацієнтським досвідом, прозорість ціноутворення, емоційна підтримка та культура взаємоповаги між персоналом та пацієнтом стають не додатковим елементом, а фундаментом конкурентоспроможності у сучасних умовах кризи довіри до медичної системи.

Сегментація пацієнтів за поведінкою, соціально-економічними ознаками та віком дає власникам і менеджерам клініки можливість формувати гнучкі, персоналізовані сервісні та комунікаційні моделі, які відповідають реальним очікуванням окремих груп.

Участь у гібридній моделі «державна + приватна медицина» вимагає від приватних клінік побудови продуктів-містків між сегментами (додаткові обстеження, вторинні

консультації, дистанційний супровід), що підвищує їхню цінність як партнера пацієнта, а не лише постачальника послуг.

Література:

1. Дослідження автора (матеріал власного опитування 483 респондентів у містах України, 2025–2026 рр.).
2. Демідиенко Т. О. Пацієнт-орієнтоване управління медичним закладом: від клінічної якості до досвіду пацієнта. Київ, 2023.
3. Бойко В. Л. Управління медичним бізнесом: стратегія, ризики, ефективність. Львів, 2022.
4. OECD. Patient-centred health care: Improving the quality of patient experience. OECD Health Policy Studies. Paris, 2021. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/en/publications/does-healthcare-deliver_c8af05a5-en (дата звернення: 20.04.2026).
5. World Health Organization. Quality of care: a process for making strategic choices in health systems. Geneva, 2020. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240011851> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Netpeak. Онлайн-платформа Netpeak: інструменти аналітики, SEO та медіапланування для бізнесу. Київ, 2025. URL: <https://netpeak.net/> (дата звернення: 21.04.2026).

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Базулько Михайло Олегович
здобувач другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджменту,
факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка
кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна

Інвестиції – це сила будь-якої економіки, і Україна тут не виняток. Без системного оновлення основних фондів і притоку капіталу в пріоритетні галузі жодне стає зростання неможливе.

Ринковий механізм сам по собі не гарантує оптимального розподілу ресурсів - саме тут виникає потреба у державному втручанні.

Крейдич І.М. підкреслює, що недостатній рівень теоретичного розроблення підходів до державного регулювання інвестиційного процесу є однією з основних причин низького рівня ефективності реформ в Україні [1, с. 1].

Інвестиційний процес охоплює три послідовні стадії: передінвестиційну (обґрунтування та відбір проєктів), власне інвестиційну (реалізація капіталовкладень) та експлуатаційну (отримання результатів від вкладених коштів).

Кожна з них має своє регуляторне середовище, яке формується через систему правових, економічних та організаційних заходів.

Держава застосовує такі основні форми впливу на інвестиційний процес:

1. Правове регулювання – встановлення загальних засад через законодавчі акти та стандарти;
2. Податкове стимулювання – пільги, звільнення від оподаткування, прискорена амортизація;
3. Фінансова підтримка – державні гарантії, компенсація відсоткових ставок, пільгове кредитування;
4. Інституційні механізми – індустриальні парки, спеціальні інвестиційні договори (СІД), ДПП;
5. Регуляторна політика – дерегуляція, е-послуги через «Дію», скорочення адміністративних бар'єрів.

Питання державного регулювання набуло особливої актуальності після запровадження воєнного стану в Україні у лютому 2022 року. За спільними оцінками уряду

України, Групи Світового банку, Єврокомісії та ООН, оприлюдненими у березні 2023 року, потреби у відновленні перевищили 411 млрд дол. США [2].

Ця цифра унеможливило фінансування виключно за рахунок бюджету, тому ефективна інвестиційна політика, що залучає як вітчизняний, так і іноземний капітал, перетворюється на стратегічне завдання першочергового значення.

Повномасштабна війна різко змінила параметри інвестиційної активності. Капітальні інвестиції впали з 618 млрд грн у 2021 році до 444 млрд грн у 2022-му (–28,2 %) та 395,7 млрд грн у 2023-му. Проте вже 2024 рік відзначився потужним відновленням – обсяг зріс до 534,4 млрд грн (+ 35,1 % порівняно з 2023 роком) [3].

За підсумками 2025 року, за даними Державної служби статистики, капітальні інвестиції досягли 669,3 млрд грн (+ 25,2 %), вперше перевищивши довоєнний рівень 2021 року. Основним джерелом фінансування залишаються власні кошти підприємств – 71,2 % від загального обсягу.

Галузевим лідером є промисловість із часткою 42,4 % (259,1 млрд грн), далі – транспорт та логістика (72,3 млрд грн, або 10,8 %) [3].

Водночас прямі іноземні інвестиції відреагували на безпекові ризики значно гостріше – за даними НБУ, за січень–вересень 2024 року чистий приплив ПІІ склав 2,96 млрд дол. [4].

Це підтверджує нашу проблему – іноземний капітал значно чутливіший до воєнних ризиків, ніж внутрішній. За дослідженням Хедегаарда М., Гриценко Л. та Деркач Л., основними стримуючими факторами для ПІІ в Україну залишаються:

- відсутність ефективного механізму страхування воєнних ризиків,
- нестабільність логістичних ланцюгів
- обмеження на рух капіталу [5, с. 345].

Механізм індустріальних парків активно використовують для стимулювання економіки. У 2024 році держава спрямувала 1,13 млрд грн на розвиток 15 таких парків, а у 2025 році – 900,7 млн грн на підтримку 13 парків у межах 22 інфраструктурних проєктів [6].

Станом на 31 грудня 2025 року до Реєстру включено 118 індустріальних парків, з яких 22 заводи вже збудовано, ще 15 перебувають у процесі будівництва, а загальна кількість створених робочих місць сягнула 3 716 [6].

За даними Мінекономіки, 1 га індустріального парку здатен генерувати \$7–10 млн річного виторгу, а кожна гривня держінвестицій забезпечує до 5–6 грн приватних вкладень [7].

Паралельно функціонує програма «Доступні кредити 5–7–9 %», за якою у 2024 році було видано 24 746 пільгових кредитів на загальну суму 93,1 млрд грн, а від початку 2025 року – ще 14 803 кредити на 46,5 млрд грн [8].

Програма орієнтована насамперед на малий і середній бізнес, який є основою внутрішніх інвестицій в умовах воєнного часу.

Серед проблем держрегулювання варто виокремити:

- відсутність повноцінного механізму страхування воєнних ризиків (законопроект № 9015 ще не набрав чинності в повному обсязі);
- обмеженість банківського кредитування - середньозважена ставка за кредитами у переробній промисловості у 2023 р. сягала 18,5 %;
- корупція та недосконалість судової системи, що стримують іноземних інвесторів;
- регіональна диспропорція: захід і центр країни концентрують більшість нових проєктів через кращу безпекову ситуацію.

Отже, вирішення цих проблем є передумовою переходу від реактивного антикризового управління до повноцінної стратегічної моделі залучення капіталу.

Подальші перспективи пов'язані з повним запровадженням механізму страхування воєнних ризиків через ЕКА та MIGA, розширенням мережі індустріальних парків, гармонізацією законодавства з нормами ЄС та посиленням цифровізації інвестиційного адміністрування через «Дію.Бізнес».

Реалізація програми Ukraine Facility обсягом 50 млрд євро від ЄС, запущеної для підтримки відновлення, суттєво розширює фінансову базу і може стати каталізатором для залучення приватного капіталу в реальний сектор економіки.

Література:

1. Крейдич І. М. Державне регулювання інвестиційного процесу. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2890> (дата звернення: 21.04.2026).
2. Міністерство економіки України. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716> (дата звернення: 21.04.2026).
3. Держстат України. Капітальні інвестиції в Україні у 2025 році зросли на 25,2%. Interfax-Ukraine. 2026. URL: https://lb.ua/economics/2026/03/17/727821_derzhstat_kapitalni_investitsiyi.html (дата звернення: 21.04.2026).
4. НААУ. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (дата звернення: 21.04.2026).
5. Хедегаард М., Гриценко Л., Деркач Л. Прямі іноземні інвестиції в Україні: шлях до стійкості. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2025. Т. 1. № 60. С. 337–356. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4638>.
6. Міністерство економіки України. Зроблено в Україні: в індустріальних парках впродовж 2025 року збудовано або будується 37 заводів. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/b023320c> (дата звернення: 21.04.2026).
7. Міністерство економіки України. Індустріальні парки — 2024. «Зроблено в Україні». URL: https://madeinukraine.gov.ua/industrialni_parky_2024.pdf (дата звернення: 21.04.2026).
8. Міністерство економіки України. Перші два індустріальні парки отримали державне стимулювання у 2025 році. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/cf48edf6> (дата звернення: 21.04.2026).

КОНЦЕПЦІЯ «БЛАКИТНОГО ОКЕАНУ» В МЕНЕДЖМЕНТІ: СТРАТЕГІЧНЕ СТВОРЕННЯ НОВИХ РИНКОВИХ НІШ

Воронова Дар'я

*здобувачка 2-го курсу спеціальності
028 Менеджмент соціокультурної діяльності
Міжнародного університету*

Наукова керівниця: старша викладачка

*кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна*

У сучасній теорії стратегічного менеджменту спостерігається поступова відмова від класичних догм, що базуються на ідеї неминучого суперництва. Традиційні аналітичні моделі, зокрема славнозвісна модель п'яти сил М. Портера, тривалий час формували у керівників переконання, що успіх можливий лише через здобуття переваги у вже освоєному ринковому просторі. Проте така стратегічна орієнтація у сучасних реаліях часто стає пасткою: намагання переграти конкурентів на їхньому ж полі призводить до інтенсифікації «цінових воєн», розмивання унікальності продукту та, як наслідок, стрімкого падіння маржинальності бізнесу.

На противагу цьому, концепція «блакитного океану» пропонує менеджменту принципово новий інтелектуальний погляд на формування вартості. Її фундаментом є відмова від деструктивної боротьби за обмежені ресурси та переорієнтація зусиль на створення принципово нових ринкових ніш. Замість того, щоб ділити існуючий попит, керівник має зосередитися на моделюванні простору, де конкуренція як така втрачає сенс, оскільки компанія виходить за межі усталених правил гри та пропонує споживачеві абсолютно новий ціннісний досвід [1, с. 18].

Фундаментальною основою формування «блакитного океану» виступає ціннісна інновація, яка докорінно змінює класичне управлінське уявлення про вибір між диференціацією продукту та низькими витратами. Цей стратегічний механізм передбачає не просто технічне вдосконалення товару, а системний процес перегляду його життєвого циклу, де менеджер свідомо усуває чи мінімізує витратні операції, що не мають реальної цінності для клієнта, і водночас радикально підсилює ключові параметри споживчого досвіду. У такому контексті інновація цінності постає як збалансоване поєднання новітніх технологій та оптимізованої бізнес-моделі, що дозволяє підприємству вийти за межі традиційних компромісів, пропонуючи ринку якісно новий рівень вартості за умови високої внутрішньої ефективності [2, с. 55].

Ефективна реалізація стратегічних змін потребує від сучасного керівника використання системного інструментарію, що поєднує класичний аналіз із новітніми методами математичного моделювання. Пропонований інтегрований алгоритм формування стратегії передбачає послідовний перехід від комплексного аудиту зовнішнього та

внутрішнього середовища (із застосуванням методів PEST, SWOT та моделі М. Портера) до безпосередньої розробки альтернативних моделей розвитку на основі концепції «блакитних океанів». Особливої ваги у цьому процесі набуває етап відбору оптимального сценарію за допомогою методу нечіткого аналітичного ієрархічного процесу (Fuzzy AHP), що дозволяє менеджменту нівелювати суб'єктивність та приймати зважені рішення в умовах високої невизначеності. Завершальним етапом алгоритму є операціоналізація обраної стратегії через збалансовану систему показників (BSC), що забезпечує трансформацію стратегічної візії у конкретні ключові показники ефективності (KPI) та формування дієвої системи моніторингу результатів [3, с. 53–54].

Успішна реалізація маркетингових прагнень у межах стратегії «блакитного океану» безпосередньо залежить від ефективності управління корпоративними фінансами, які виступають фундаментом для будь-яких ринкових трансформацій. Роль фінансового менеджменту в цьому контексті виходить за межі простого виділення бюджету, оскільки саме фінансова підсистема формує необхідне ресурсне, аналітичне та організаційне підґрунтя для перетворення креативних ідей на стійку бізнес-модель. Завдяки забезпеченню чіткого балансу між фінансовими можливостями підприємства, його амбітними ринковими намірами та рівнем припустимих ризиків, маркетингова політика трансформується з набору розрізнених заходів у цілісний вектор стратегічного розвитку. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише забезпечити короткострокове зростання доходів, а й гарантувати довгострокове зміцнення конкурентних позицій через стабільне нарощення загальної економічної цінності підприємства [4, с. 87].

Важливою перешкодою на шляху до створення нових ринків часто виступають не зовнішні чинники, а когнітивні бар'єри управлінських команд, зумовлені схильністю до конформізму та мисленням у межах усталених галузевих шаблонів. Поведінкова економіка підтверджує, що залежність від наявних ресурсів і орієнтація на конкурентне оточення заважають керівникам бачити приховані можливості поза межами традиційного ринку. Саме тому впровадження стратегії «блакитного океану» передбачає використання спеціалізованих інструментів, таких як стратегічне полотно, матриця чотирьох дій та аналіз клієнтської цінності, що дозволяють візуалізувати й подолати ці стереотипи. Такий підхід базується на методології дизайн-мислення (design thinking), яка через глибоке розуміння латентних потреб користувача та постійне експериментування з альтернативними рішеннями забезпечує креативну реконфігурацію бізнес-моделі та трансформацію ринкового середовища [5, с. 17–18].

На завершальному етапі стратегічного планування особливої ваги набуває адекватне ставлення менеджменту до процесу імплементації обраних орієнтирів, що в умовах сучасних економічних відносин вимагає глибокого розуміння логіки обох типів ринкового простору — «червоного» та «блакитного». Ефективне управління підприємством сьогодні неможливе без гнучкості у виборі стратегії, що базується на ретельному виявленні ключових чинників конкуренції та чіткому дотриманні етапів імплементаційного процесу. Такий зважений підхід дозволяє керівнику не просто адаптуватися до ринкових реалій, а й системно підвищувати ефективність діяльності організації, забезпечуючи їй високий рівень конкурентоспроможності незалежно від інтенсивності суперництва в галузі [6, с. 10].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна констатувати, що перехід до стратегії «блакитного океану» є не просто тактичним кроком, а фундаментальною реконфігурацією бізнес-моделі через ціннісну інновацію та подолання когнітивних бар'єрів. Синтез традиційного стратегічного аналізу з новітніми інструментами дизайн-мислення та

фінансового моделювання створює надійний механізм виходу з виснажливої конкурентної боротьби. В кінцевому підсумку, саме здатність менеджменту інтегрувати маркетингові цілі з ресурсними можливостями підприємства стає визначальним фактором формування нового ринкового простору та забезпечення довгострокової економічної цінності в умовах глобальних трансформацій.

Література:

1. Познанська І. В., Титок В. В., Устенко А. О. Стратегія блакитного океану і тактика її застосування в українських компаніях. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.19-20.23> (дата звернення: 18.04.2026).
2. Синіговець О. М. Сучасні стратегічні виміри створення інноваційної цінності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (серія: Економічні науки)*. 2023. № 1 (7). С. 55. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f9c4066c-28d2-46c5-8fe4-0949e0633bda/content> (дата звернення: 18.04.2026).
3. Стаєцький М. О. Еволюція та інтеграція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. *Стратегічні орієнтири розвитку економіки в умовах цифрових трансформацій* : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2025. С. 53–54. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/Faculty_of_Information_Systems_and_Technology/kaf%20ise/kmv/ZbD196rnik_tez_2025.pdf#page=53 (дата звернення: 18.04.2026).
4. Копитко В., Копитко О. Роль корпоративних фінансів у контексті забезпечення реалізації маркетингової політики для забезпечення сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економіка. Право*. 2026. Вип. 48. С. 88. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/2008/1784> (дата звернення: 18.04.2026).
5. Кучіна С. Е., Долина І. В. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес-стратегій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (серія: Економічні науки)*. 2023. № 4. С. 38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e9a0323f-d641-48e0-a970-5f05e89cb635/content> (дата звернення: 18.04.2026).
6. Рощина Н. В., Черненко Н. О. Впровадження стратегії «блакитного океану» в аграрному секторі України. *Інноваційні процеси в економіці*. 2024. № 4. С. 10. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/95fa2604-a6d0-4967-b3c2-1bcc89d2cd8c/content> (дата звернення: 18.04.2026).

МЕНЕДЖМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ: ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯВОЄННОЮ ВІДБУДОВОЮ УКРАЇНИ

Остапенко Софія

*здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент
Міжнародного університету*

Наукова керівниця:

*старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна*

Післявоєнна відбудова України є не лише процесом фізичної реконструкції зруйнованих об'єктів, а й завданням формування нової моделі управління розвитком держави. У цих умовах особливого значення набуває така система менеджменту, яка поєднує стратегічне державне керівництво, спроможність місцевого самоврядування та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

Важливою передумовою успішної відбудови є економічна модернізація держави. У цьому контексті доцільно враховувати не лише попередній досвід післявоєнного відновлення інших країн, а й сучасний цифровий вплив на економічні процеси. Особливого значення набувають прозорість реалізації реформ, розвиток цифрових послуг, впровадження стандартів відкритих контрактів і усунення застарілих процедур у сфері державного регулювання, оскільки саме ці інструменти здатні підвищити довіру суспільства й міжнародних партнерів до процесу відбудови [3, с. 45–46].

На державному рівні менеджмент відновлення має спиратися на дієві публічно-управлінські механізми, здатні забезпечити досягнення актуальних цілей на національному, регіональному й місцевому рівнях. Йдеться про збалансування завдань, компетенцій і ресурсів у межах багаторівневого врядування, а також про модернізацію управлінських процесів на рівні громад. Це пов'язано з потребою оновлення моделей управління та усунення неузгодженості впливів між суб'єктами публічної влади різних рівнів [1, с. 176–177].

Водночас особлива роль у післявоєнному відновленні належить місцевому самоврядуванню. У дослідженні НІСД підкреслюється, що в умовах повномасштабної війни значна частина навантаження лягла саме на територіальні громади, які забезпечували підтримку бізнесу, приймання внутрішньо переміщених осіб і базову життєдіяльність населення. Успіх цих дій значною мірою був зумовлений реформою децентралізації та створенням спроможних самоврядних громад. Крім того, на початковому етапі війни частина функцій соціально-економічної стійкості фактично перейшла до органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій [2, с. 5–11].

Практичний масштаб відбудови вимагає чіткої системи визначення пріоритетів. За даними RDNA4, загальні потреби України у відновленні та реконструкції на найближчі

десять років становлять близько 524 млрд доларів США. Водночас у 2024 році було запроваджено перехідну систему управління публічними інвестиціями, у межах якої сформовано Single Project Pipeline і закладено основу для більш прозорого та доказового відбору проєктів. Однак для підвищення результативності цієї моделі необхідно й надалі посилювати стратегічну узгодженість, технічну готовність проєктів та спроможність їх реалізації [5, с. 65–67].

Не менш важливою умовою є координація між рівнями влади. У звіті OECD наголошується, що ефективне відновлення має базуватися на «place-based approach», тобто на врахуванні специфіки конкретних територій, їхніх потреб, ресурсів та інституційних можливостей. Такий підхід передбачає активне залучення органів місцевого і регіонального рівня, не лише до визначення пріоритетів, а й до реалізації рішень, а також потребує ефективної координації й комунікації між усіма учасниками процесу [4, с. 56–57].

Підсумовуючи, слід зазначити, що післявоєнна відбудова України потребує такої моделі менеджменту, у якій державний рівень забезпечує стратегічну рамку, місцевий — практичну реалізацію рішень, а сучасні інструменти управління — прозорість, координацію та результативність. Лише за умови поєднання багаторівневого врядування, сильних громад і раціонального управління ресурсами відбудова може стати основою довгострокового розвитку держави.

Література:

1. Менеджмент та публічне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: актуальні проблеми та концепт їх вирішення / М. Шкільняк, А. Мельник, П. Микитюк [та ін.] // Вісник економіки. – 2022. – № 4. – С. 175–186. – URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/a7ef6391-c779-466e-8b5a-f29d9165487f> (дата звернення: 19.04.2026).
2. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Бараннік, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. – Київ : НІСД, 2023. – 54 с. – URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/mistseve-samovryaduvannya-yak-chynnyk-stiykosti-tylu> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України: економічні аспекти / Н. М. Покровська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2022. – № 4(274). – С. 41–47. – URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/570> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. – Paris : OECD Publishing, 2022. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення: 19.04.2026).
5. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. – The World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations, 2025. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 19.04.2026).

РОЗВИТОК КОГНІТИВНОЇ ГНУЧКОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ VANI-СВІТУ

Бабенко Катерина

здобувачка 3 курсу

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент

Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка

кафедри менеджменту Міжнародного університету,

докторка філософії з менеджменту

Горбаньова Вікторія Олександрівна

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності соціально-економічних процесів. В умовах глобалізації, цифровізації та постійних змін бізнес-середовище трансформується, що зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління. Особливого значення набуває концепція VANI, яка описує сучасний світ як крихкий, тривожний, нелінійний та незрозумілий [1, с. 45].

В останніх роках ці тенденції посилюються під впливом розвитку штучного інтелекту, автоматизації, глобальних економічних викликів та геополітичної нестабільності. У таких умовах традиційні управлінські моделі, орієнтовані на стабільність і прогнозованість, втрачають ефективність. Виникає потреба у формуванні нових компетенцій менеджерів, які забезпечують здатність швидко адаптуватися до змін. Однією з ключових компетенцій, що дозволяє ефективно функціонувати в умовах VANI-світу, є когнітивна гнучкість, яка забезпечує здатність до переосмислення ситуацій, адаптації мислення та прийняття ефективних управлінських рішень [6, с. 78].

Концепція VANI-світу є сучасною моделлю опису середовища функціонування організацій. Вона включає чотири основні характеристики: крихкість, тривожність, нелінійність і незрозумілість. Крихкість означає, що навіть стабільні на перший погляд системи можуть швидко руйнуватися під впливом незначних змін. Це особливо актуально для глобальних економічних систем, які є взаємозалежними та вразливими [1, с. 52]. Тривожність відображає психологічний стан суб'єктів економічної діяльності, що характеризується невпевненістю та високим рівнем стресу. Це впливає на якість управлінських рішень і підвищує ризик помилок [8, с. 112].

Нелінійність проявляється у відсутності прямого зв'язку між причинами та наслідками. Це ускладнює прогнозування та вимагає від менеджерів здатності працювати в умовах невизначеності [3, с. 67]. Незрозумілість означає складність інтерпретації інформації навіть за умов її надлишку. У сучасному цифровому середовищі менеджери стикаються з великими обсягами даних, що потребують аналітичного осмислення [2, с. 34]. Таким чином,

BANI-світ формує нові вимоги до управлінської діяльності, зокрема необхідність розвитку адаптивності, критичного мислення та здатності до швидкого прийняття рішень.

Когнітивна гнучкість визначається як здатність індивіда змінювати стратегії мислення залежно від ситуації, адаптуватися до нових умов та ефективно вирішувати нестандартні завдання [6, с. 81]. У контексті менеджменту когнітивна гнучкість є критично важливою компетенцією, оскільки управлінська діяльність передбачає постійне прийняття рішень у складних і динамічних умовах. Менеджер із розвинутою когнітивною гнучкістю здатний: оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища; використовувати альтернативні підходи до вирішення проблем; критично оцінювати інформацію; інтегрувати знання з різних сфер; адаптувати управлінські стратегії [7, с. 95]. У сучасних умовах когнітивна гнучкість також включає здатність працювати з цифровими технологіями, зокрема системами штучного інтелекту та аналітики даних, що стають невід'ємною частиною управлінської діяльності [4, с. 56].

Когнітивна гнучкість має безпосередній вплив на ефективність управління організацією. Вона сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оскільки дозволяє враховувати альтернативні сценарії розвитку подій та адаптувати стратегії до змін середовища [3, с. 72]. Крім того, когнітивна гнучкість є основою інноваційної діяльності, оскільки дозволяє виходити за межі стандартних підходів і генерувати нові ідеї. Вона також підвищує ефективність управління ризиками, що є особливо важливим в умовах невизначеності [9, с. 41]. Важливим аспектом є вплив когнітивної гнучкості на комунікаційні процеси в організації. Вона сприяє відкритості до різних точок зору, що забезпечує ефективну командну взаємодію та покращує результати діяльності [8, с. 118].

Розвиток когнітивної гнучкості потребує системного підходу. Серед основних напрямів можна виділити розвиток критичного мислення, використання кейс-методів, бізнес-симуляцій та міждисциплінарного навчання [5, с. 63]. У сучасних умовах важливу роль відіграють цифрові технології, які дозволяють створювати інтерактивне навчальне середовище. Використання штучного інтелекту, аналітичних платформ та онлайн-інструментів сприяє розвитку адаптивного мислення [4, с. 60]. Не менш важливим є розвиток емоційного інтелекту, який забезпечує ефективну взаємодію в команді та сприяє прийняттю зважених рішень [8, с. 120].

Сучасний менеджер виступає лідером змін, який не лише адаптується до нових умов, але й формує середовище для розвитку команди. Ефективне лідерство передбачає створення психологічно безпечного середовища, підтримку інноваційності та стимулювання безперервного навчання [8, с. 125].

За останні роки відбувається трансформація ролі менеджера: від традиційного керівника до наставника та фасилітатора, який сприяє розвитку потенціалу працівників і забезпечує гнучкість організації.

У результаті дослідження встановлено, що сучасний BANI-світ формує нові виклики для управлінської діяльності, пов'язані з високим рівнем невизначеності, складності та динамічності зовнішнього середовища. Когнітивна гнучкість виступає ключовою компетенцією менеджера, яка забезпечує ефективне прийняття рішень, адаптацію до змін та інноваційний розвиток. Її розвиток потребує комплексного підходу, що включає використання сучасних технологій, розвиток критичного мислення та формування культури безперервного навчання. У перспективі когнітивна гнучкість стане одним із ключових факторів конкурентоспроможності менеджерів та організацій.

Література:

1. Касіо Дж. Епоха хаосу: життя у світі VANI. Київ : Видавництво «Наш формат», 2024.
2. Каганеман Д., Сібоні О., Санстейн К. Шум: недоліки людських суджень. Київ : Наш формат, 2023.
3. Маккінзі Енд Компані. Стан організацій у 2024 році. Київ : Бізнес, 2024.
4. MIT Sloan Management Review. Штучний інтелект і управлінські рішення. Київ : Аналітика, 2024.
5. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Навички для майбутнього. Париж : OECD Publishing, 2023.
6. Світовий економічний форум. Майбутнє робочих місць 2023–2025. Женева, 2023.
7. Делойт. Глобальні тенденції людського капіталу 2024. Київ : Deloitte Insights, 2024.
8. Едмондсон Е. Безстрашна організація. Київ : Наш формат, 2024.
9. PwC. Дослідження робочої сили: очікування та страхи 2024. Київ : PwC, 2024.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ТА МЕДІАЦІЯ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ: СУЧАСНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ТА АДМІНІСТРАТИВНІ ПІДХОДИ

Аліна Жабурняк

*здобувачка другого (магістерського)
рівня вищої освіти спеціальності D3 Менеджмент
факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму,
Міжнародного університету*

*Наукова керівниця: старша викладачка
кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна*

У контексті повоєнного відновлення економіки України сфера гостинності (HoReCa) відіграє ключову роль у стимулюванні внутрішнього туризму, створенні робочих місць та залученні інвестицій [7]. Водночас галузь стикається з численними викликами: дефіцитом кваліфікованого персоналу, високим рівнем емоційного вигорання працівників через інтенсивний контакт з клієнтами, нестабільним графіком роботи та наслідками психологічного стресу воєнного періоду [1]. У таких умовах конфлікти в трудових колективах стають регулярним явищем і суттєво впливають на продуктивність, якість обслуговування гостей та загальну конкурентоспроможність підприємств.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переходу від реактивних (каральних) методів врегулювання конфліктів до проактивних, конструктивних підходів, які поєднують психологічні інструменти розвитку емоційного інтелекту з адміністративними механізмами медіації. Саме такий інтегрований підхід дозволяє не лише гасити існуючі конфлікти, але й запобігати їх виникненню, сприяючи збереженню кадрового потенціалу та підвищенню лояльності персоналу в умовах відновлення туристичної інфраструктури України.

Головною управлінською суперечністю є розбіжність між високими вимогами до якості сервісу в готелях і ресторанах (швидкість обслуговування, індивідуальний підхід до гостей, робота в команді під тиском) та недостатньою готовністю керівників застосовувати сучасні методи управління конфліктами. Традиційні авторитарні підходи (накази, дисциплінарні стягнення чи ігнорування проблеми) часто призводять до зростання плинності кадрів, зниження мотивації та погіршення психологічного клімату в колективі.

За даними галузевих досліджень, підприємства HoReCa в Україні стикаються з високою плинністю персоналу, особливо на лінійних посадах (офіціанти, кухарі, покоївки), що спричинено не лише економічними факторами, але й невирішеними міжособистісними конфліктами. У посттравматичний період працівники частіше проявляють емоційну нестабільність, що ускладнює командну взаємодію. Проблема посилюється мультикультурністю колективів (залучення працівників з різних регіонів та іноземців) та сезонністю бізнесу. Без ефективної системи управління конфліктами підприємства

ризикують втрачати не лише кадри, але й репутацію на ринку послуг.

Нами пропонується гібридна трирівнева модель управління конфліктами в трудових колективах підприємств сфери гостинності, яка інтегрує психологічні та адміністративні інструменти:

1. Профілактичний рівень спрямований на запобігання конфліктам через розвиток емоційного інтелекту керівників і рядових працівників. Рекомендується регулярно проведення тренінгів з емоційного інтелекту (розпізнавання емоцій, емпатія, саморегуляція), командоутворюючих заходів (team-building) та створення корпоративної культури відкритої комунікації. Особливо важливо в умовах дефіциту кадрів формувати в менеджерів навички раннього виявлення напруги в колективі (наприклад, через анонімні опитування або регулярні one-on-one зустрічі) [3].
2. Оперативний рівень передбачає впровадження внутрішньої процедури медіації. Підприємствам доцільно призначати внутрішнього медіатора (HR-спеціаліста з відповідною підготовкою) або залучати зовнішніх сертифікованих медіаторів. Ключовим інструментом є Interest-Based Relational Approach (IBR) – підхід, який фокусується на інтересах сторін, а не на жорстких позиціях, та наголошує на збереженні добрих відносин [4]. Правила IBR включають: пріоритет стосунків, відокремлення людини від проблеми, активне слухання інтересів, спільний пошук варіантів рішень. Цей метод особливо ефективний у HoReCa, де конфлікти часто виникають через розподіл змін, оцінку якості роботи чи взаємодію з «важкими» гостями.
3. Стратегічний рівень інтегрує принципи партисипативного (участі) лідерства в корпоративні стандарти [5]. Це передбачає створення Положення про врегулювання конфліктів, включення медіації до KPI керівників середньої ланки та моніторинг психологічного клімату за допомогою регулярних опитувань.

Запропоновано детальний алгоритм проведення медіації в готельно-ресторанному колективі [3]:

- Діагностика конфлікту (збір інформації від сторін без упереджень).
- Індивідуальні зустрічі з кожним учасником для виявлення справжніх інтересів і емоційного стану.
- Спільна медіативна сесія під керівництвом нейтрального медіатора з дотриманням принципів конфіденційності та добровільності.
- Фіксація домовленостей у формі письмової угоди (з чіткими термінами та відповідальними).
- Моніторинг виконання та коригування в разі потреби.

Такий алгоритм відповідає нормам Закону України «Про медіацію» [2], та дозволяє уникнути ескалації спору до суду або звільнення працівника. У мультикультурних колективах додатково рекомендується враховувати культурні особливості сторін.

Впровадження запропонованої гібридної моделі управління конфліктами та медіації дозволить підприємствам сфери гостинності України суттєво знизити рівень плинності персоналу (орієнтовно на 15–25 % за даними аналогічних практик), підвищити загальну задоволеність працівників, покращити якість клієнтського досвіду та зміцнити командну згуртованість [6].

У період економічного відновлення такий підхід стає не лише інструментом вирішення поточних проблем, але й стратегічною конкурентною перевагою: підприємства з

конструктивною культурою врегулювання конфліктів краще утримують таланти, швидше адаптуються до змін і демонструють вищу стійкість до криз [7]. Рекомендується розпочинати впровадження з пілотних проєктів у середніх і великих готельно-ресторанних комплексах, з подальшим масштабуванням на галузь. Перспективним напрямком подальших досліджень є цифризація процесу медіації (онлайн-платформи) та інтеграція штучного інтелекту для аналізу емоційного стану колективу.

Література:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Чому він може бути важливішим за IQ : пер. з англ. Київ : Віхола, 2023. 416 с.
2. Закон України «Про медіацію» від 15.12.2021 № 1875-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20> (дата звернення: 16.04.2026).
3. Бондаренко А. В. Медіація при вирішенні колективних трудових спорів: перспективи впровадження в Україні. Вісник юридичного факультету. 2025. № 54. С. 45–58.
4. Стецьків А. Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом у сфері гостинності. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 8. С. 112–125.
5. Moore C. W. The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014 (використано український адаптований варіант 2022 р.).
6. Рибалко-Рак Л. А. Управління конфліктами в організаціях в умовах глобалізації. Збірник наукових праць КУК. 2026. Ч. 2. С. 78–85.
7. Про-Консалтинг. Аналіз ринку HoReCa в Україні в умовах воєнного стану. 2024.
URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Дишкантюк Оксана Володимирівна
професор, декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного університету

Коваленко Лілія Миколаївна
аспірантка кафедри менеджменту
Міжнародного університету
м. Одеса, Україна

Сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою трансформацією споживчих очікувань, цифровізацією сервісного середовища та посиленням ролі клієнтського досвіду у формуванні конкурентних переваг підприємств [4]. У цих умовах якість обслуговування перестає бути лише елементом операційної діяльності та перетворюється на стратегічний ресурс розвитку підприємства. Саме здатність забезпечити високий рівень сервісу, персоналізований підхід та стабільність якості визначає конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності в умовах динамічного ринкового середовища. У сучасній науковій літературі якість обслуговування розглядається як комплексна соціально-економічна категорія, що поєднує технологічні, організаційні, комунікаційні та емоційні аспекти взаємодії зі споживачем [1]. Водночас сучасні тенденції розвитку HoReCa свідчать про зміщення акценту з традиційного сервісу на формування унікального клієнтського досвіду (customer experience), який інтегрує якість послуги, атмосферу закладу, швидкість обслуговування, рівень цифрової взаємодії та емоційне сприйняття бренду [2].

Інноваційні підходи до підвищення якості обслуговування базуються на інтеграції сучасних технологій менеджменту, цифрових рішень та клієнтоорієнтованих моделей управління. Одним із найбільш актуальних напрямів є впровадження CRM-систем, автоматизованих систем бронювання, мобільних додатків, цифрових меню, технологій self-service та інструментів аналітики даних. Використання data-driven management дозволяє підприємствам індустрії гостинності здійснювати аналіз поведінки споживачів, оцінювати рівень їх задоволеності та формувати персоналізовані пропозиції, що суттєво підвищує ефективність сервісної діяльності [3].

Особливого значення набуває використання технологій штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. У сучасній практиці підприємств гостинності активно впроваджуються чат-боти, системи електронного бронювання, цифрові системи управління взаємовідносинами зі споживачами послуг, а також технології прогнозування попиту. Це дозволяє оптимізувати навантаження на персонал, скоротити час обслуговування та підвищити рівень клієнтської лояльності. Важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності є впровадження міжнародних стандартів управління якістю, зокрема ISO 9001, а також концепцій Total Quality Management (TQM) і Service Quality Management [4]. Їх застосування забезпечує стандартизацію сервісних процесів, підвищення прозорості управління та формування системи безперервного вдосконалення якості послуг. У сфері ресторанного бізнесу особливу роль також відіграє інтеграція систем управління безпечністю харчових продуктів HACCP, що безпосередньо впливає на рівень довіри

споживачів та репутацію підприємства [5]. Значний вплив на якість обслуговування має людський капітал. Саме персонал формує емоційне сприйняття сервісу та визначає рівень задоволеності споживача. У зв'язку з цим сучасні підприємства гостинності дедалі активніше впроваджують інноваційні моделі HR-менеджменту, орієнтовані на розвиток soft skills, емоційного інтелекту, комунікативних компетентностей та сервісної культури. Особливого значення набуває безперервне професійне навчання персоналу та адаптація освітніх програм до потреб ринку HoReCa.

У межах власного дослідження було проведено аналіз факторів, що впливають на рівень задоволеності споживачів послуг підприємств гостинності. За результатами опитування споживачів та аналізу сервісних практик встановлено, що ключовими чинниками формування позитивного клієнтського досвіду є швидкість обслуговування, професійність персоналу, рівень цифровізації сервісу та персоналізація комунікації. Результати дослідження корелюють із висновками Kandampully, Zhang та Jaakkola щодо зростання ролі customer experience management у формуванні конкурентних переваг підприємств гостинності [2]. Водночас визначено, що підприємства, які активно використовують цифрові технології та інноваційні підходи до управління сервісом, демонструють вищий рівень клієнтської лояльності та конкурентоспроможності. Результати дослідження також підтвердили зростання значення безпечності та екологічності послуг у системі оцінювання якості обслуговування. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується на підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, впроваджують екологічні рішення та забезпечують високі стандарти безпечності продукції та сервісу [5]. У цьому контексті особливої актуальності набуває концепція ESG-орієнтованого управління, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну стійкість. З наукової точки зору дослідження інноваційних підходів до підвищення якості обслуговування доцільно здійснювати із застосуванням системного підходу, методів стратегічного аналізу, маркетингових досліджень, моделювання клієнтського досвіду та оцінки ефективності сервісних процесів. Використання таких методів дозволяє формувати науково обґрунтовані механізми управління якістю та адаптувати їх до сучасних умов розвитку індустрії гостинності.

Таким чином, інноваційні підходи до підвищення якості обслуговування виступають стратегічною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Їх системне впровадження сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню ринкових позицій підприємств та формуванню стійкої моделі розвитку сфери гостинності в умовах сучасних економічних трансформацій.

Література:

1. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64(1). P. 12–40.
2. Kandampully J., Zhang T., Jaakkola E. Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30(1). P. 21–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
3. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm>
4. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
5. World Health Organization. Food safety. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ

Горулько Ліана,

*здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
за спеціальністю D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»*

Єгорова Олена,

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та туризму
Полтавський державний аграрний університет*

У сучасному світі банківська галузь є фундаментом економічної стабільності держави. У реаліях повномасштабної війни українські фінансові установи зіткнулися з безпрецедентними викликами: кіберзагрозами, міграцією клієнтів та зниженням ділової активності. Це зумовило гостру потребу впровадження штучного інтелекту (ШІ) як інструменту адаптації та виживання. Сучасні технології суттєво трансформують фінансовий сектор, диктуючи необхідність адаптації до нових тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможними та водночас забезпечувати високий рівень стабільності й надійності.

Сфера фінансів переживає справжню революцію, спричинену стрімким розвитком технологій, особливо штучного інтелекту (ШІ). Його вплив на банківську та фінансову галузі дедалі відчутніший, і значення цієї технології складно применшити. Завдяки штучному інтелекту фінансові установи мають змогу оптимізувати процеси, мінімізувати ризики та пропонувати клієнтам індивідуалізовані рішення. Суттєві зміни торкнулися й ринку кредитування, який активно адаптується до нових можливостей. Штучний інтелект і машинне навчання швидко інтегруються у фінансову сферу, пропонуючи революційні способи розв'язання численних проблем. Від автоматизації внутрішніх процесів до покращення якості обслуговування клієнтів – ці технології формують основу для новаторських рішень у сфері фінансових технологій (FinTech).

Штучний інтелект визначається як здатність обчислювальних систем відтворювати людські когнітивні функції, включаючи самонавчання, аналіз даних та прийняття рішень. У фінансовій сфері ШІ працює на основі технологій Big Data, що дозволяє значно підвищити точність виконання операцій. Основу роботи алгоритмів складає швидкісна обробка неструктурованої інформації, що сприяє зниженню ризиків, зумовлених «людським фактором», та суттєво скорочує час, необхідний для проведення складного аналізу. [4].

На вітчизняному ринку фінансових послуг основні гравці – банки та страхові компанії – виявляють значний інтерес до впровадження штучного інтелекту. Наразі банківський сектор зберігає першість, використовуючи ШІ для прямої та оперативної взаємодії з клієнтами. Водночас страхові компанії зосереджуються на глибокому аналізі даних: алгоритми дозволяють створювати індивідуалізовані продукти та адаптувати тарифні сітки відповідно до

особливих потреб клієнтів. Важливу роль відіграють розумні чат-боти, які в страховій галузі стають незамінним інструментом цілодобової підтримки. [3].

Розвиток штучного інтелекту відкрив нові можливості для автоматизації процесу прийняття рішень щодо кредитування. Раніше цей процес вимагав значної людської участі, оскільки включав аналіз документів, вивчення кредитних історій клієнтів, перевірку їх фінансової спроможності тощо. Нині системи на основі ШІ здатні в реальному часі обробляти заявки, визначати доцільність видачі кредиту і пропонувати оптимальні умови, суттєво скорочуючи час на виконання подібних завдань. Автоматизовані алгоритми забезпечують глибший і точніший аналіз, охоплюючи більше параметрів. Наприклад, для оцінки кредитоспроможності вони можуть враховувати не лише стандартні фінансові показники, але й додаткові фактори, які раніше могли залишатися поза увагою. У сфері кредитного скорингу штучний інтелект швидко визначає кредитоспроможність клієнтів на основі поведінкових моделей та історичних даних, забезпечуючи об'єктивніше та точніше ухвалення рішень. Також значні покращення спостерігаються в автоматизації введення даних: тут штучний інтелект мінімізує ризик помилок, які нерідко трапляються при ручній обробці. Це гарантує вищу точність і надійність інформації.

Серед ключових переваг автоматизації кредитного процесу варто виділити:

- Прискорення обробки заявок. Завдяки штучному інтелекту рішення приймаються значно швидше, ніж у традиційних системах.
- Мінімізацію помилок у процесі. Алгоритми зменшують вплив людського фактору, проводячи аналіз на основі численних даних
- Використання нестандартної інформації. ШІ задіює великі обсяги даних, враховуючи поведінкові особливості клієнтів разом із фінансовими показниками [4].

Використання нейронних мереж не лише сприяє підвищенню ефективності інвестиційних портфелів, але й забезпечує конкурентоспроможність та фінансову стійкість у періоди криз. Основні технології штучного інтелекту у фінансовому секторі України охоплюють широкий спектр інструментів: від чат-ботів та робо-радіників до систем моніторингу шахрайства, кредитного скорингу та автоматизації комплаєнс-процесів. Особливу увагу сьогодні приділяють персоналізації послуг. Передбачення індивідуальних потреб клієнта на кожному етапі його взаємодії з банком дозволяє значно підвищити рівень конверсії продажів порівняно зі стандартними масовими продуктами.

Завдяки можливості аналізувати значні обсяги даних, штучний інтелект перетворюється на повноцінного фінансового радника. Він може: створювати персоналізовані бюджетні плани; пропонувати рекомендації щодо ефективного управління витратами та інвестиціями; автоматично нагадувати про заплановані регулярні платежі [2]

Такий підхід не тільки підвищує якість обслуговування клієнтів, але й сприяє зміцненню їхньої довіри та відданості фінансовому бренду.

Незважаючи на те, що безпека залишається критичним аспектом впровадження інновацій, штучний інтелект виступає потужним інструментом захисту фінансових активів. Завдяки моніторингу операцій у режимі реального часу, алгоритми миттєво ідентифікують аномалії та блокують спроби шахрайства на ранніх етапах. Крім того, предиктивні можливості ШІ дозволяють фінансовим інституціям моделювати потенційні

загрози. Це забезпечує не лише ефективну боротьбу з кіберзлочинністю, а й раннє виявлення ознак дефолтів чи системних криз, мінімізуючи ймовірні збитки [4].

Штучний інтелект уже довів свою ефективність у сфері кредитування, але потенціал його розвитку ще далекий від вичерпання. У найближчій перспективі можна очікувати, що ШІ стане ключовим інструментом для розширення доступу до фінансових послуг, особливо в тих регіонах і країнах, де банківська інфраструктура залишається недостатньо розвиненою. Одним із багатообіцяльних напрямів є інтеграція ШІ з блокчейн-технологіями, що сприятиме підвищенню рівня безпеки та прозорості фінансових операцій. Разом із використанням великих даних і методів машинного навчання ШІ може забезпечити створення більш ефективних рішень для прогнозування потреб клієнтів та автоматизації кредитних процесів.

Штучний інтелект займає ключове місце у трансформації фінансового сектора, сприяючи автоматизації та вдосконаленню різноманітних процесів – від рутинних до високоспеціалізованих. Завдяки інтеграції програмного забезпечення, яке використовує алгоритми штучного інтелекту, стало можливим аналізувати великі масиви даних, що раніше були недосяжними для традиційних методів обробки. Це дозволяє фінансовим установам скорочувати операційні витрати та підвищувати загальну ефективність своєї діяльності.

Окремо варто виділити роль штучного інтелекту у боротьбі з шахрайством. Системи, що аналізують специфічні патерни транзакцій, дозволяють оперативно виявляти підозрілі дії чи аномалії у реальному часі. Такий підхід не лише зменшує фінансові втрати від шахрайства, але й підвищує рівень довіри до фінансових установ, забезпечуючи ефективніший та безпечніший клієнтський сервіс [3].

Штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим драйвером трансформації фінансового та банківського секторів, пропонуючи інноваційні інструменти для задоволення потреб клієнтів у сферах інвестування, управління активами та накопичення заощаджень. Впровадження інтелектуальних алгоритмів дозволяє установам оптимізувати критично важливі процеси: від автоматизації кредитного скорингу до посилення кібербезпеки та ризик-менеджменту. Статистичні дані підтверджують масштаби цієї тенденції: ринок ШІ у фінансах, що у 2021 році становив 9,45 млрд доларів, за прогнозами продемонструє щорічне зростання на рівні 16,5% до 2030 року. Це свідчить про стратегічну роль ШІ у формуванні майбутнього галузі, де пріоритетами є технологічні інновації та якість клієнтського сервісу.

Отже, аналіз показує, що впровадження штучного інтелекту стає рушійною силою глибоких змін у фінансовій сфері. Технології ШІ не лише вдосконалюють алгоритми обробки даних, а й підвищують точність у прийнятті стратегічних рішень та управлінні ризиками. Завдяки використанню персоналізованих і захищених сервісів зростають довіра та лояльність споживачів. Водночас усе більшого значення набувають виклики, пов'язані з конфіденційністю та кібербезпекою, що потребує посилення регуляторного контролю. Надалі наукові дослідження повинні сфокусуватися на досягненні рівноваги між технологічними інноваціями та забезпеченням захисту персональних даних.

Література:

1. Колдовський А., Рекуненко І., Шафранова К. Вплив штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України у 2024 році. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 8. С. 380–395. DOI: [10.58423/2786-6742/2025-8-380-395](https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-380-395).

2. Павлюченко Д. М. Вплив штучного інтелекту та машинного навчання на банківські послуги. *Академічні візії*. 2024. № 32.
URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1277>.
3. Фокін О. В. Вплив використання штучного інтелекту на фінансовий сектор. *Академічні візії*. 2024. № 34. Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1322>.
4. Як штучний інтелект змінює ринок кредитування та фінансових послуг. Hit FM. 2025. Режим доступу: <https://www.hitfm.ua/info/2520-yak-shtuchnyi-intelekt-zminiue-rynok-kredytuvannia-ta-finansovykh-poslugh/>.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Єгорова Олена,

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та туризму*

Павленко Олександр,

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
за спеціальністю 051 «Економіка»
Полтавський державний аграрний університет*

У сучасному цифровому середовищі інформація є ключовим ресурсом, який визначає якість прийняття стратегічних і тактичних фінансових рішень. Вона лежить в основі фінансового аналізу, планування, прогнозування та управління діяльністю підприємства. Дослідження свідчать, що цифровізація фінансових процесів суттєво підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує рівень невизначеності [1–3]. Технологічний прогрес трансформував підходи до роботи з даними – від ручного обліку до інтегрованих автоматизованих систем, що поєднують облік, аналіз, звітність і підтримку прийняття рішень.

Ефективне інформаційне забезпечення фінансових рішень передбачає системний збір, обробку та аналіз даних із внутрішніх і зовнішніх джерел. До внутрішніх належать бухгалтерський і управлінський облік, звітність підрозділів, до зовнішніх – ринкові показники, податкові реєстри, макроекономічні індикатори. У наукових працях підкреслюється, що інтеграція різномірних даних є необхідною умовою підвищення якості стратегічного і тактичного управління [1; 3].

Важливим елементом інформаційного забезпечення є ERP-системи, які інтегрують фінансові, матеріальні та кадрові потоки підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір для прийняття управлінських рішень. Використання таких систем дозволяє забезпечити оперативність, узгодженість і повноту інформації, що є критично важливим для фінансового планування та контролю.

Застосування сучасних інформаційних систем забезпечує можливість:

- оперативного отримання консолідованої інформації про фінансовий стан;
- аналізу ефективності використання ресурсів;
- прогнозування грошових потоків і планування бюджетів;
- формування управлінської звітності для прийняття тактичних і стратегічних рішень [1; 3].

Основою функціонування сучасних інформаційних систем є бази даних, які забезпечують зберігання, структурування та доступ до інформації. Управління базами даних здійснюється за допомогою СУБД, які забезпечують створення структур даних, виконання запитів, контроль доступу та інтеграцію з іншими системами. Використання мови SQL дозволяє формувати аналітичні запити, необхідні для обґрунтування управлінських рішень.

При цьому надійність інформаційного забезпечення досягається завдяки дотриманню принципів цілісності та узгодженості даних, що гарантують достовірність фінансової інформації [1; 3].

Зростання обсягів фінансової інформації зумовлює активне використання технологій великих даних (Big Data), які дозволяють аналізувати значні масиви інформації, виявляти закономірності, прогнозувати ризики та підтримувати стратегічне планування. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що застосування Big Data суттєво розширює можливості фінансового аналізу та прийняття рішень [1; 2].

Важливу роль відіграють системи штучного інтелекту, що застосовуються для оцінки фінансового стану, моделювання сценаріїв розвитку та оптимізації управлінських рішень. Використання таких технологій дозволяє підвищити точність прогнозування та ефективність управління фінансовими ресурсами.

Для комплексного аналізу фінансової інформації використовуються сховища даних, що інтегрують інформацію з різних джерел і забезпечують формування стратегічної звітності. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у динамічному бізнес-середовищі [2; 3].

Отже, сучасні технології формують основу інформаційного забезпечення стратегічних і тактичних фінансових рішень. Їх використання підвищує якість управління, забезпечує своєчасність і обґрунтованість рішень, сприяє зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій підприємства, що підтверджується сучасними науковими дослідженнями.

Література:

1. Adewale T. T., Olorunyomi T. D., Odonkor T. N. Big data-driven financial analysis: A new paradigm for strategic insights and decision-making. *International Journal of Frontiers in Science and Technology Research*. 2023. Vol. 4, No. 2. P. 33–54. DOI: <https://doi.org/10.53294/ijfstr.2023.4.2.0060>.
2. Sun L. Management Research of Big Data Technology in Financial Decision-Making of Enterprise Cloud Accounting. *Journal of Information & Knowledge Management*. 2024. Vol. 23, No. 1. Art. 2350067. DOI: <https://doi.org/10.1142/S0219649223500673>.
3. Воронкова В., Кошелевський В., Лисиця С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 5 (14). С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>.

АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Іванов Андрій Андрійович
аспірант кафедри менеджменту
Міжнародного університету
м. Одеса, Україна

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, посиленням глобальної конкуренції, цифровою трансформацією економіки та зростанням рівня невизначеності. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування ефективних моделей управління, здатних забезпечити стійкий розвиток підприємств та їх адаптацію до постійних змін. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані переважно на стабільність та жорстку ієрархічність, поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних моделей управління.

У сучасній управлінській науці адаптивність розглядається як здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні бізнес-процеси та забезпечувати ефективне використання ресурсного потенціалу [1]. Адаптивні моделі управління базуються на принципах гнучкості, інноваційності, децентралізації управлінських рішень та інтеграції цифрових технологій у систему менеджменту. Важливе місце серед сучасних адаптивних підходів займають Agile-технології, процесний менеджмент, Lean Management та концепція data-driven management, які дозволяють підвищити швидкість реагування підприємств на зміни ринку та оптимізувати управлінські процеси [2]. Використання таких моделей забезпечує не лише оперативність прийняття рішень, а й формування системи безперервного вдосконалення бізнес-процесів.

Особливого значення адаптивні моделі управління набувають у контексті забезпечення стійкого розвитку підприємств. У сучасних умовах стійкість розглядається не лише як економічна стабільність, а як здатність підприємства підтримувати баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності [3]. У зв'язку з цим підприємства дедалі активніше інтегрують принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегічне управління, що дозволяє підвищити рівень їх соціальної відповідальності та конкурентоспроможності. Важливим елементом адаптивного управління є цифровізація бізнес-процесів. Дослідження OECD свідчать, що цифрова трансформація суттєво підвищує рівень організаційної гнучкості та ефективності використання ресурсів [4]. Використання ERP-систем, CRM-платформ, аналітики великих даних та інструментів автоматизації управління дозволяє підприємствам формувати більш ефективні моделі взаємодії із зовнішнім середовищем та підвищувати рівень управлінської адаптивності.

У межах власного дослідження було проведено аналіз впливу адаптивних моделей управління на ефективність діяльності підприємств сфери послуг. Результати дослідження показали, що підприємства, які активно використовують гнучкі управлінські технології та цифрові інструменти, демонструють вищий рівень організаційної стійкості, швидше

адаптуються до змін ринкового середовища та мають вищі показники клієнтської лояльності. Встановлено, що ключовими факторами ефективності адаптивного управління є швидкість комунікації, рівень цифровізації бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та гнучкість організаційної структури.

Особливу роль у формуванні адаптивних моделей управління відіграє людський капітал. У сучасних умовах саме персонал виступає носієм інноваційного потенціалу підприємства, а розвиток компетентностей працівників стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку [5]. Це обумовлює необхідність трансформації HR-менеджменту в напрямі розвитку soft skills, емоційного інтелекту та культури управління змінами. З наукової точки зору дослідження адаптивних моделей управління доцільно здійснювати із застосуванням системного підходу, методів стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання та оцінки ефективності управлінських рішень. Це дозволяє формувати науково обґрунтовані механізми забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах економічної трансформації.

Таким чином, адаптивні моделі управління виступають важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств, їх конкурентоспроможності та ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Їх впровадження сприяє підвищенню рівня організаційної гнучкості, оптимізації управлінських процесів та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Література:

1. Burnes B. Managing Change. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2017.
2. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York : AMACOM, 2018.
3. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997.
4. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm>
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2020.

ЗНАННЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Іванова Валентина,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Забезпечення економічної стійкості України в межах стратегії довготривалого розвитку потребує ендогенної моделі зростання, де знання виступають не просто допоміжним ресурсом, а основним стратегічним активом. Ця модель орієнтована на капіталізацію людського потенціалу та науково-технологічних ресурсів, де пріоритетом держави та бізнесу стає не лише генерація якісних знань, а їх практичне використання та системний захист.

Досвід розвинених країн підтверджує: економічне зростання прямо залежить від здатності держави конвертувати інтелектуальні розробки в технології. Умови глобальної гіперконкуренції вимагають посилення «виробництва» знань та їхньої оперативної реалізації бізнесом через трансфер. Фактично, саме через механізм трансферу знань відбувається матеріалізація інтелектуального активу, що перетворює науковий пошук на реальну ринкову потужність та державну спроможність. Досягнення цього можливе за наявності відповідної знаннєвої бази.

Знання, що накопичуються внаслідок діяльності людини, мають властивість зростати завдяки новим потокам інформації, перетворюючи інтелектуальний потенціал на реальну ринкову силу.

Для сучасного бізнесу знання стають фундаментом конкурентоспроможності. проте саме спроможність бізнесу трансформувати їх у прикладні рішення визначає його виживання.

Суттєвою проблемою бізнесу є те, що знання часто існують у неявній формі (в головах людей). Коли працівник звільняється, то бізнес втрачає не просто співробітника, а унікальний досвід та експертизу, які не набули явної форми через неефективне управління знаннями або відсутність цього процесу загалом.

Глобалізація ринку праці дозволяє українським фахівцям працювати на іноземні компанії дистанційно або виїждати за межі країни, що ускладнює формування знаннєвого потенціалу бізнесу та держави.

Результатом використання знань є інноваційні процеси, що забезпечують модернізацію технічних засобів, управління та сервісів. Знання фактично беруть участь у створенні матеріальних продуктів, стаючи їхньою найбільш рентабельною складовою.

Бізнес оперує інформацією як стратегічною сировиною, яка після трансформації у знання спрямовується на розробку та впровадження інновацій. Отже, бізнес генерує запит на знання, а держава має забезпечувати умови для їхнього відтворення.

Інноваційні процеси призводять до активізації трансферу знань та інтелектуального потенціалу. Прискорення використання отриманих знань у матеріальному виробництві, за досвідом розвинених країн, є єдиним гарантом економічного зростання. Саме загострення

глобальної конкуренції сприяє актуалізації інноваційності. Бізнес змушений посилювати продукування знань та отримання їх зовні для реалізації у своїй діяльності, формуючи конкурентні переваги. Через такий трансфер відбувається остаточна матеріалізація знань, що перетворює інтелектуальний актив на національне багатство та стабільний прибуток бізнесу.

Головною проблемою управління знаннями в Україні є відсутність стратегічного підходу до знань як до активу. В умовах глобалізації, де капітал мобільний, а технології швидко копіюються, саме здатність бізнесу швидко накопичувати та поширювати внутрішній досвід визначає його виживання. Для українського бізнесу важливий перехід до управління на основі знань, а створення державою відповідних умов для цього є питанням її економічної стійкості.

Література:

1. Велика українська енциклопедія. Тематичний реєстр гасел з напрямку «Економічні науки» / за заг. ред. д. і. н., проф. Киридон А. М. Київ : Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2017. 120 с.
2. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000–2002.
3. Про затвердження національного плану щодо відкритої науки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.10.2022 № 892-р. *Урядовий кур'єр*. 2022. 22 жовт. (№ 227). URL: [Про затвердження національного... | від 08.10.2022 № 892-р](#) (дата звернення: 14.05.2026).

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТА ТАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Криворучко Ольга Вікторівна
старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет
«Київський авіаційний інститут»

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка докорінно змінює умови господарювання підприємств. Діджиталізація бізнес-процесів, поширення штучного інтелекту, хмарних обчислень та великих даних (Big Data) формують принципово нове середовище, в якому традиційні підходи до управління демонструють недостатню ефективність. В умовах підвищеної нестабільності та конкурентного тиску підприємства потребують адаптивних стратегій та гнучких тактичних інструментів, здатних забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад формування адаптивних стратегій та визначення дієвих тактичних інструментів управління підприємством в умовах цифрової економіки.

Адаптивна стратегія підприємства розглядається як динамічна система управлінських рішень, що забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього цифрового середовища. Концепція VUCA-середовища (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) набуває нового виміру в контексті цифровізації, де швидкість технологічних змін перевищує здатність організацій до традиційного стратегічного планування. Дослідження доводять, що підприємства, які впроваджують адаптивні підходи, демонструють на 30–40 % вищу стійкість до ринкових потрясінь порівняно з організаціями, що дотримуються жорстких стратегічних планів.

Ключовими характеристиками адаптивної стратегії в цифровій економіці є: проактивність (випереджаюче виявлення цифрових можливостей і загроз), гнучкість (швидке переулаштування бізнес-моделі), інноваційність (безперервне впровадження цифрових рішень) та резилієнтність (здатність відновлюватися після цифрових збоїв і кіберзагроз).

На тактичному рівні управління підприємством у цифровій економіці виокремлюємо такі ключові інструменти:

- Agile-методології управління проєктами – впровадження ітераційних підходів (Scrum, Kanban, SAFe) дозволяє скоротити час виведення продукту на ринок та підвищити адаптивність команд до змінних вимог замовників;
- Data-driven decision making (DDDM) – прийняття управлінських рішень на основі аналізу великих масивів даних з використанням інструментів Business Intelligence, предиктивної аналітики та машинного навчання;

- цифрові двійники підприємства (Digital Twin) – створення віртуальних моделей операційних процесів для симуляції різних сценаріїв розвитку та оптимізації управлінських рішень без ризику для реальних активів;
- хмарні ERP-платформи та API-інтеграції – забезпечують операційну гнучкість, масштабованість бізнес-процесів та безперервний інформаційний обмін між підрозділами й зовнішніми партнерами в режимі реального часу;
- динамічне ціноутворення та персоналізований маркетинг – використання алгоритмів штучного інтелекту для адаптації цінової політики та комунікаційних стратегій у реальному часі залежно від поведінки споживачів і ринкової кон'юнктури.

На основі синтезу теоретичних підходів та аналізу практики провідних підприємств запропоновано трирівневу модель адаптивного управління: стратегічний рівень (формування цифрового бачення, визначення пріоритетних напрямів трансформації), тактичний рівень (впровадження цифрових інструментів, управління змінами, розвиток цифрових компетенцій персоналу) та операційний рівень (автоматизація бізнес-процесів, моніторинг KPI в режимі реального часу, зворотній зв'язок із ринком).

Критичним чинником ефективності запропонованої моделі є забезпечення вертикальної когерентності – узгодженості стратегічних цілей цифрової трансформації з тактичними інструментами та операційними практиками. Дослідження демонструє, що підприємства з високим рівнем когерентності між рівнями управління досягають у 2,3 рази вищої рентабельності цифрових інвестицій.

Впровадження адаптивних стратегій у цифровій економіці супроводжується рядом системних викликів: організаційний опір змінам та цифровий консерватизм керівництва, дефіцит цифрових компетенцій і необхідність реструктуризації кадрового потенціалу, проблеми кібербезпеки та захисту даних, складність інтеграції цифрових рішень із застарілою IT-інфраструктурою (legacy systems), нерівномірний рівень цифрової зрілості в різних секторах економіки України.

Перспективними напрямками розвитку адаптивного управління є: інтеграція генеративного штучного інтелекту в процеси стратегічного планування, розвиток платформних бізнес-моделей, впровадження концепції Total Experience (TX), що об'єднує клієнтський, співробітницький та користувацький досвід у єдину цифрову екосистему, формування динамічних організаційних структур на основі принципів самоорганізації та розподіленого управління.

Таким чином, ефективне управління підприємством у цифровій економіці вимагає системної інтеграції адаптивних стратегій і цифрових тактичних інструментів. Запропонована трирівнева модель забезпечує методологічну основу для побудови гнучкої системи управління, здатної трансформуватися відповідно до динаміки цифрового середовища. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку галузево-специфічних інструментаріїв адаптивного управління та оцінювання цифрової зрілості українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Голушко Д. Ю. Цифрова трансформація управління підприємством: світові тренди та українська практика. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6747> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Бігун В. В., Йохна М. А., Тебенко В. М. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність підприємств: аналіз відмінностей у бізнес-стратегіях. *Economics. Finances. Law.* 2023. № 10. С. 52–57. URL: <http://efp.in.ua/en/journal-article/1170> (дата звернення: 22.04.2026).
 3. Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis from the corporate finance perspective / Zhang P., Wang Y. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.19817> (дата звернення: 23.04.2026).
 4. Wamba S. F., Queiroz M. M., Fosso Wamba S. Managing the Digital Transformation: Aligning Technologies, Business Models, and Operations. Boca Raton : CRC Press, 2022. 312 p.

КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Лебедєва Наталія Андріївна

к. т. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Міжнародний університет, м. Одеса, Україна

Омельченко Артем Олександрович

здобувач ОС «Менеджмент»

Міжнародний університет, м. Одеса, Україна

Формування цифрової економіки стало одним із ключових чинників структурної перебудови сучасних господарських систем, що безпосередньо вплинуло на трансформацію управління маркетинговими підходами і стратегічними моделями розвитку бізнесу [1]. Умови цифровізації супроводжуються стрімким розширенням інформаційно-комунікаційного середовища, масовим впровадженням інтернет-технологій, мобільних пристроїв і платформ цифрової взаємодії, що комплексно змінює як механізми функціонування підприємств, так і характер споживчої поведінки [2]. У результаті споживач перетворюється на активного учасника ринку, який не лише обирає продукти, а й формує інформаційне поле навколо брендів через відгуки, рейтинги та соціальні медіа.

Основні напрямки менеджменту організації в цифрову епоху: цифрова трансформація стратегії, стратегія бізнесу тепер нерозривно пов'язана з технологіями, підвищення конкурентоспроможності через впровадження платформних рішень, хмарних технологій та ШІ; Data-driven прийняття рішень, менеджмент базується на аналізі великих даних (Big Data), а не лише на інтуїції чи минулому досвіді. Це забезпечує точність прогнозування та швидкість реакції на зміни ринку; гнучкі організаційні структури (Agile), відмова від жорсткої ієрархії на користь горизонтальних, мережевих та адаптивних структур, що дозволяє швидко змінювати процеси та продукти.

У контексті цих змін маркетинг пройшов багаторівневу трансформацію, яка охоплює перехід від виробничо-орієнтованих моделей до концепцій, у центрі яких знаходиться споживач та його досвід взаємодії з брендом [4]. Якщо раніше комунікаційні процеси мали переважно односторонній характер і реалізовувалися через традиційні канали масової інформації, то сучасна система маркетингових комунікацій базується на інтерактивності та постійному зворотному зв'язку. Це суттєво змінило принципи формування ринкових стратегій, зокрема у сфері сегментації аудиторії, розробки позиціонування та побудови довгострокових відносин зі споживачами [2]. Важливим ресурсом сучасного маркетингового управління виступають дані, обсяги яких зростають у геометричній прогресії.

Використання аналітики великих даних (Big Data) дозволяє підприємствам переходити від інтуїтивних рішень до доказово обґрунтованих управлінських стратегій [3]. Завдяки цьому стає можливим детальне вивчення поведінки споживачів, виявлення прихованих залежностей між попитом і зовнішніми факторами, а також формування

прогнозних моделей розвитку ринку. Такий підхід підвищує точність маркетингового планування та забезпечує ефективніше використання фінансових ресурсів. Однією з визначальних тенденцій сучасного етапу є глибока індивідуалізація маркетингових комунікацій. Замість масових універсальних повідомлень компанії дедалі частіше застосовують персоналізовані стратегії взаємодії, які враховують поведінкову історію, інтереси користувачів [1]. Реалізація таких підходів здійснюється через алгоритмічні системи таргетингу, автоматизовані канали електронної комунікації, рекомендаційні сервіси та динамічні пропозиції. Це дозволяє суттєво підвищити ефективність залучення споживачів і посилити їх прихильність до бренду.

Значний вплив на сучасні маркетингові процеси здійснюють соціальні платформи, які виконують функцію не лише каналів комунікації, а й середовища формування репутації брендів [4]. У цих умовах особливого значення набуває контент, створений самими користувачами, оскільки він сприймається аудиторією як більш автентичний та менш комерційно заангажований. Паралельно активно розвивається інфлюенс-маркетинг, який базується на використанні авторитету лідерів для формування довіри до продуктів і послуг. Сучасна маркетингова практика також характеризується переходом до омніканальної моделі взаємодії, що передбачає об'єднання всіх точок контакту зі споживачем у єдину інтегровану систему [3]. У результаті споживач отримує узгоджену інформацію на всіх етапах прийняття рішення про покупку, що підвищує рівень задоволеності та лояльності.

Окремого розгляду потребує процес автоматизації маркетингової діяльності, який стає невід'ємним елементом цифрової трансформації бізнесу. Впровадження CRM-систем, інтелектуальних чат-ботів та рішень на основі штучного інтелекту дозволяє оптимізувати взаємодію з споживачами та підвищити швидкість обробки запитів [4]. Автоматизовані технології сприяють зниженню операційних витрат і створюють умови для більш точного прогнозування поведінки споживачів, що відкриває нові можливості для стратегічного розвитку маркетингових систем.

Суттєво змінюється саме розуміння бренду та його функціональне навантаження в маркетинговій системі. Якщо в традиційній моделі ринку бренд розглядався переважно як інструмент розпізнавання товару та його відокремлення від конкурентних аналогів, то в умовах цифрового середовища він набуває значно глибшого змісту, перетворюючись на засіб побудови емоційної взаємодії між компанією та споживачем [5].

Сучасні підприємства все більше зосереджуються на формуванні цілісної, ціннісної пропозиції, яка відображає стиль життя, переконання та соціальні орієнтири їх цільової аудиторії. У результаті бренд стає носієм ідей та досвіду, а не просто комерційним маркером. Важливою тенденцією є посилення ролі довгострокових взаємовідносин із споживачами, де ключове значення мають персоналізація комунікацій, розвиток цифрових спільнот та формування позитивного досвіду на всіх етапах взаємодії зі споживачем. Це зумовлює трансформацію маркетингу в систему, у якій пріоритетом стає побудова стабільної довіри та лояльності. Еволюція маркетингових стратегій у межах цифрової економіки характеризується переходом до динамічних, адаптивних і технологічно інтегрованих моделей управління. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринкового середовища, активно використовувати інструменти цифрової аналітики, автоматизації процесів і багатоканальної комунікації.

У перспективі подальший розвиток маркетингових стратегій буде дедалі більше визначатися впровадженням інтелектуальних технологій, зокрема систем штучного інтелекту, предиктивної аналітики та автоматизованих маркетингових платформ, що

дозволить підвищити точність рішень, ефективність взаємодії з аудиторією та загальну конкурентоспроможність бізнесу.

Отже, маркетинг і менеджмент більше не існують окремо від інформаційних технологій. Використання автоматизації, штучного інтелекту, CRM-систем та блокчейну стає обов'язковою умовою конкурентоспроможності. Цифрова трансформація посилює вимоги до прозорості бізнесу та захисту персональних даних. Етичний маркетинг та відповідальний менеджмент стають частиною бренду, що формує довіру в цифровому середовищі. Цифрова трансформація – це не просто впровадження нових програм, а повна зміна філософії управління та взаємодії з ринком. Виживають ті компанії, які здатні поєднати інноваційні, інформаційні технології з людським капіталом, створюючи цінність, що відповідає динамічним запитам цифрового суспільства.

Література:

1. Лебедева Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Наукове фахове видання «ДЕРЖАВА ТА РЕГІОНИ». Серія: Економіка та підприємництво, 2024 р., № 3 (133). С. 71-75. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>
2. Лебедева Н. А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. Наукове фахове видання ВЧЕНІ ЗАПИСКИ ТНУ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 78-87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-12>.
3. Лебедева Н. А. зі співавторами. Моделювання системи логістики та інноваційного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації бізнес-процесів. Наукове фахове видання «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ» № 2 (284), 2025. С. 32-44. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44) DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44)
4. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda / G. A. Athaide та ін. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12741>
5. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. Kogan Page, Limited, 2023.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Лебедєва Наталія Андріївна

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
Одеса, Україна*

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін, ефективність міжнародних логістичних систем (МЛС) стає критичним чинником конкурентоспроможності бізнесу. Стратегічне управління такими системами вимагає переходу до проектування ланцюгів постачання, що здатні адаптуватися до ризиків та ринкових трансформацій.

Основні етапи стратегічного управління міжнародними логістичними системами включають:

- діагностику середовища, аналіз світових ринків, митного законодавства та інфраструктури країн-партнерів;
- формування стратегічних цілей, визначення КРІ (ключових показників ефективності), таких як час циклу замовлення, надійність поставок та рівень логістичних витрат у ціні товару;
- вибір логістичної концепції: наприклад, «Lean» (бережлива логістика), «Agile» (гнучка реакція на попит) або інтеграція в глобальні мережі постачань (SCM);
- реалізація та контроль, моніторинг виконання стратегії та її коригування відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління міжнародними логістичними системами (МЛС) - це процес планування та реалізації довгострокових рішень щодо переміщення товарів, інформації та фінансів через державні кордони з метою створення глобальних конкурентних переваг.

Основні характеристики міжнародної логістики:

- перетин кордонів, що означає необхідність дотримання митного, тарифного режиму;
- використання різних видів транспорту, мультимодальних ланцюгів;
- потоки товарів, інформації, інформаційна підтримка;
- орієнтація на доставку товару у правильній кількості, у правильному місці, у правильний час, у правильному стані, за правильною ціною - класична логістична мета.

Для українських підприємств, які виходять на зовнішні ринки, міжнародна логістика стає стратегічним інструментом конкурентоспроможності. Вона дозволяє:

- спрямовувати товари до нових ринків із дотриманням вимог щодо доставки, зберігання та документального оформлення;
- мінімізувати логістичні витрати та ризики при експорті, що підвищує маржинальність продукції;
- забезпечити високий рівень сервісу для закордонних партнерів - своєчасність,

надійність, прозорість логістичних операцій.

Зокрема, для бізнесу, що має глобальні амбіції, міжнародна логістика - це не просто переміщення вантажів, це управління ланцюгами постачань, які охоплюють різні країни.

Для українських підприємств, які планують експортувати товари або надавати послуги за кордон, логістика відіграє кілька ключових ролей:

- розширення ринків збуту – завдяки належній логістиці стає можливим проникнення на віддалені ринки, зниження бар'єрів на шляху до споживача;
- забезпечення конкурентоспроможності – логістичні витрати, час доставки та надійність постачання впливають на рішення закордонних покупців, українським компаніям необхідно відповідати міжнародним стандартам;
- управління ризиками – перетин кордонів додає ризики, торгово-політичні, транспортні, митні, документальні, а тому ефективна логістика допомагає мінімізувати ці ризики;
- виконання вимог щодо якості обслуговування – для зовнішніх ринків важливі не лише сам товар, але умови доставки, логістика забезпечує задоволення вимог партнера;
- оптимізація витрат і підвищення гнучкості – обрані маршрути, засоби транспорту, партнерські логістичні ланки дозволяють знизити витрати та швидше реагувати на зміни на ринку.

Українським підприємствам доцільно враховувати, що вихід на зовнішній ринок - це не лише менеджмент чи виробництво, а й повноцінна логістична стратегія з урахуванням міжнародних потоків.

Ключові складові міжнародної логістичної стратегії:

- інформаційна інфраструктура, використання цифрових платформ для моніторингу вантажів у реальному часі та забезпечення прозорості ланцюгів постачання;
- управління ризиками, аналіз політичних, валютних та логістичних ризиків для забезпечення безперебійності поставок, особливо в кризових умовах;
- сталий розвиток (ESG), впровадження «зеленої» логістики, оптимізація маршрутів для зниження викидів CO² та відповідність міжнародним екологічним стандартам;
- оптимізація мережі, стратегічне розміщення складів, хабів та вибір видів транспорту (мультимодальні перевезення) для мінімізації часу транзиту.

Мультимодальні рішення стають важливими також для українських експортерів. Інфраструктурні обмеження створюють «вузькі місця», що призводять до підвищення витрат та затримок [2]. Оптимізація ланцюгів постачання означає пошук рішень, які дозволяють знизити витрати, скоротити час доставки, підвищити надійність і гнучкість ланцюга. Основні напрямки:

- аналіз витрати-час – вибір маршруту, виду транспорту на основі балансування між витратами і часом доставки;
- консолідація відправок – об'єднання партій дозволяє знизити витрати [2];
- гнучкі маршрути та альтернативи – в умовах ризиків українські експортери повинні мати план маршруту, альтернативного перевізника, запасний порт або перевалочний пункт; зменшення запасів і простоїв – оптимальне управління запасами і скорочення часу простою вантажу, очікування в портах, кордонах;
- використання цифрових технологій і аналітики – моделі інтегрованого управління

ланцюгами доставки, аналіз маршрутів (витрати, час, екологічність) [3];

- екологічний та сталий підхід – вже на етапі оптимізації ланцюга варто враховувати витрати, пов'язані з екологічною відповідальністю (наприклад, вибір маршруту з меншим впливом на довкілля може стати конкурентною перевагою).

Аналіз показує, що частка менших і середніх компаній у експорті значно зросла, що породило потребу у більш гнучких логістичних рішеннях [2]. Управління міжнародними логістичними системами стикається з численними викликами: перебудова маршрутів, зростання витрат на логістику, зміни в логістичних потоках, нестача ресурсів, обладнання, персоналу, отже, необхідно створювати ефективні ланцюги постачання, особливо в умовах глобалізації.

Отже, розробка та вплив концепції стратегічного управління міжнародними логістичними системами ефективно вплине на всі аспекти міжнародної логістичної діяльності. Ключовими детермінантами ефективного стратегічного управління міжнародними логістичними системами у мінливому середовищі є системний менеджмент, інновації та технологічна модернізація процесів, адже саме ці елементи допомагають компаніям адаптуватися до змін у світі.

Література:

1. Лебедева Н. А. зі співавторами. Менеджмент логістичних проектів енергозбереження в інноваційно орієнтованих організаціях в умовах глобалізації. Наукове фахове видання «АГРОСВІТ». 2024. № 16. С. 90-99. (2024-08-16). <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.90>
2. Лебедева Н. А. зі співавторами. Моделювання системи логістики та інноваційного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації бізнес-процесів. Наукове фахове видання «АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ» № 2 (284), 2025. С. 32-44. [DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44)
3. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6 (17). С. 207-214

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «УХА»

Лебедєва Наталія Андріївна

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Зельона Варвара Юріївна

*здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Менеджмент,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу в Україні підвищення ефективності управління операційною діяльністю є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування підприємств. Галузь громадського харчування характеризується високою конкуренцією, швидкою зміною споживчих уподобань, зростанням вимог до якості продукції та рівня сервісу, а також значною залежністю від ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Головна мета операційного управління рестораном - забезпечити безперебійну роботу всіх відділів (кухні, залу, складу) при дотриманні високих стандартів якості та контролі витрат.

Основні складові операційного циклу, якими керує менеджмент:

- постачання та логістика, вибір постачальників, закупівля сировини, контроль фуд-косту (Food Cost);
- виробничий процес, технологія приготування страв, дотримання санітарних норм (НАССР), управління черговістю замовлень;
- сервіс та обслуговування, організація роботи персоналу залу, створення атмосфери, робота з відгуками гостей;
- маркетинг та продажі, управління меню, стимулювання попиту;
- актуальність у сучасних умовах.

Сьогодні ефективне управління операціями неможливе без діджиталізації, використання систем автоматизації (R-Keeper, Poster, iiko) для обліку та аналітики; оптимізації витрат, в умовах високої конкуренції та змінних цін на ресурси, виживання закладу залежить від точності операційних налаштувань; гнучкості, здатність швидко адаптувати модель під доставку, take-away або зміни в законодавстві.

Ресторан «Уха» як об'єкт дослідження представляє підприємство ресторанного господарства, що спеціалізується на приготуванні рибних страв і організації обслуговування відвідувачів. Його операційна діяльність включає повний цикл процесів: від закупівлі сировини до подачі готових страв і формування клієнтського досвіду. Саме операційна діяльність визначає рівень ефективності підприємства, оскільки безпосередньо впливає на собівартість продукції, швидкість обслуговування та якість послуг [2].

Особливістю ресторану «Уха» є використання рибної та морепродуктової сировини, яка належить до категорії швидкопсувних продуктів. Це значно підвищує вимоги до організації логістики постачання, умов зберігання та контролю термінів придатності. У зв'язку з цим, важливим є впровадження системи управління запасами за принципом FIFO (first in - first out), що дозволяє мінімізувати витрати сировини та знизити рівень списань.

Також необхідним є чітке планування закупівель на основі прогнозування попиту. Оптимізація операційних процесів на кухні включає стандартизацію технологічних карт, контроль порційності та впровадження єдиних стандартів приготування страв. Згідно з підходами операційного менеджменту, ефективне використання ресурсів дозволяє значно підвищити продуктивність підприємства та знизити витрати [3].

Важливим напрямом удосконалення управління в ресторані «Уха» є підвищення ефективності роботи персоналу. Персонал ресторану виконує ключову роль у забезпеченні якості обслуговування та формуванні іміджу закладу. До складу персоналу входять кухарі, помічники кухарів, офіціанти, адміністратори та менеджери залу. Кожна з цих категорій виконує специфічні функції, які мають бути чітко скоординовані. Проблеми в управлінні персоналом можуть включати високу плинність кадрів, недостатній рівень підготовки та нерівномірне навантаження. Тому необхідним є впровадження системи адаптації нових працівників, регулярного навчання та оцінювання результатів праці. Як показують дослідження, ефективна система мотивації персоналу дозволяє підвищити продуктивність праці та зменшити плинність кадрів [2].

У ресторані «Уха» важливе значення має організація обслуговування споживачів, оскільки саме цей елемент формує загальне враження про заклад. Якість сервісу включає швидкість подачі страв, точність виконання замовлень, рівень комунікації персоналу та загальну атмосферу ресторану.

Важливим елементом стане впровадження системи збору зворотного зв'язку, яка дозволяє оперативно реагувати на скарги та пропозиції гостей, а це сприяє постійному вдосконаленню сервісу. Сучасним напрямом удосконалення операційної діяльності є цифровізація бізнес-процесів ресторану «Уха». Використання сучасних POS-систем, електронного обліку складу та автоматизованих систем управління замовленнями дозволяє значно підвищити ефективність роботи. Цифрові технології забезпечують прозорість операцій, зменшують кількість помилок, прискорюють обробку замовлень і дозволяють оперативно аналізувати фінансові показники. Цифрова трансформація ресторанного бізнесу є ключовим трендом розвитку галузі, що визначає її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [3; 4].

Окремим напрямом удосконалення є управління витратами ресторану «Уха». Основні витрати включають закупівлю сировини, оплату праці, оренду приміщення, комунальні послуги та маркетингові витрати. Особливо важливо контролювати витрати на сировину, оскільки рибна продукція має високу собівартість і короткий термін зберігання. Будь-які помилки в плануванні закупівель можуть призвести до значних фінансових втрат.

Ефективне управління витратами передбачає їх регулярний аналіз, оптимізацію структури витрат та впровадження системи бюджетування. Згідно зі статистичними даними, підприємства ресторанного господарства України найбільшу частку витрат спрямовують саме на сировину та персонал [5]. Підвищення ефективності операційної діяльності ресторану «Уха» пов'язане з удосконаленням системи стратегічного управління. Це включає аналіз ринку, оцінку конкурентного середовища, визначення цільової аудиторії та формування довгострокової стратегії розвитку.

Стратегічне управління дозволяє підприємству своєчасно адаптуватися до змін попиту, впроваджувати нові послуги та розширювати асортимент. Важливим є також розвиток маркетингової діяльності, зокрема просування реклами в соціальних мережах, формування бренду ресторану та робота з лояльністю споживачів. Удосконалення управління операційною діяльністю ресторану «Уха» є комплексним процесом, що охоплює всі ключові напрями функціонування підприємства: виробництво, персонал, обслуговування, фінанси та цифрові технології.

У ході аналізу встановлено, що найбільш впливовими факторами ефективності є раціональна організація виробничих процесів і контроль витрат. Також важливим є фінансовий контроль, зокрема управління витратами, що дозволяє підвищити рентабельність діяльності ресторану. За статистичними даними, значну частку витрат становлять сировина та оплата праці. Таким чином, реалізація комплексного підходу до управління операційною діяльністю ресторану «Уха» дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити якість послуг і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Отже, управління операційною діяльністю ресторанного підприємства є комплексною системою, що поєднує виробничі процеси та сферу послуг. Ресторанний бізнес відрізняється високим ступенем залучення споживача в операційний процес. Послуги надаються в присутності клієнта, що дозволяє миттєво коригувати сервіс відповідно до його потреб. Операційна діяльність одночасно охоплює виробництво, приготування страв, реалізацію та організацію споживання продукції.

Основні фактори ефективності включають оптимізацію ресурсів, головною метою є максимізація прибутку через раціональне використання ресурсів та мінімізацію витрат; гнучкість процесів, підприємства мають швидко адаптуватися до сезонних змін попиту та нестабільності постачання; якість обслуговування, ефективність управління залежить від злагодженості всіх елементів сервісу, від зустрічі гостя до фінального розрахунку.

Основні інструменти управління це цифровізація, впровадження CRM-систем, POS-терміналів та автоматизація, що дозволяють мінімізувати помилки та скоротити ручну працю; lean-менеджмент, використання концепції «ощадливого виробництва» також допомагає побудувати процеси з мінімальними втратами; стратегічне планування, успіх закладу створюється ще на етапі розробки концепції та щоденного оперативного планування, складання план-меню. Таким чином, подальший розвиток галузі потребує безперервного вдосконалення методів операційного менеджменту на основі сучасних інформаційних технологій.

Література:

1. Бойко, О. В. Управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства. Київ: КНЕУ, 2023. URL: <https://kneu.edu.ua/library>
2. Гончарук, І. С. Сучасні підходи до управління підприємствами ресторанного бізнесу. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. URL: <https://lnu.edu.ua>
3. Slack, N., Brandon-Jones, A. Operations Management. 10th ed. Pearson, 2023. URL: <https://pearson.com>
4. Heizer, J., Render, B. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Pearson, 2024. URL: <https://pearson.com>
5. Державна служба статистики України. Показники діяльності підприємств сфери ресторанного господарства України (2022-2024). URL: <https://ukrstat.gov.ua>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Лебедєва Наталія Андріївна

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Плакущенко Дарія Євгеніївна

*здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Менеджмент,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Мотивація є ключовим чинником, оскільки вона безпосередньо впливає на поведінку працівників, активізуючи їх трудову діяльність. Впровадження дієвої системи мотивації забезпечує зростання конкурентоспроможності: вмотивовані співробітники працюють із більшою самовіддачею та генерують нові ідеї; зниження плинності кадрів, створення сприятливих умов сприяє довгостроковій співпраці з кращими фахівцями; покращення якості роботи, націленість на результат мінімізує помилки та підвищує відповідальність; зміцнення корпоративної культури, формування позитивної атмосфери та лояльності до бренду роботодавця.

Сучасні організації використовують поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів: матеріальна мотивація (грошова), пряма, заробітна плата (відрядна або погодинна), премії за результати, участь у прибутках; непряма, соціальний пакет, медичне страхування, оплата навчання, корпоративні пільги; нематеріальна мотивація, професійне визнання, публічна похвала, грамоти, статус «кращого працівника»; кар'єрний ріст, чітке бачення перспектив просування по службі; умови праці, гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, комфортне робоче місце; самореалізація, делегування цікавих завдань та можливість впливати на рішення компанії.

Для того, щоб мотивація працювала як інструмент підвищення конкурентоспроможності, вона повинна базуватися на таких засадах: комплексність, поєднання різних видів стимулювання залежно від потреб персоналу; індивідуальний підхід, врахування ієрархії потреб працівників (наприклад, за пірамідою Маслоу); відповідність цілям, система мотивації має прямо корелювати зі стратегічними та тактичними завданнями підприємства; прозорість, працівник повинен чітко розуміти зв'язок між своїми зусиллями та отриманою винагородою.

Кадрова ситуація в Україні за останні роки суттєво змінилася. Частина фахівців виїхала за кордон, інша - перейшла на дистанційний формат роботи або змінила сферу зайнятості. Конкурувати за хорошого працівника лише розміром зарплати стало практично неможливо - люди обирають місце роботи комплексно, враховуючи умови, атмосферу і перспективи. Саме тому питання побудови дієвої системи мотивації

перестало бути суто теоретичним і стало практичною потребою для більшості організацій.

Мотивація персоналу це не абстрактна теоретична категорія, а практичний управлінський механізм, що функціонує в конкретних умовах кадрового дефіциту, дистанційної зайнятості та соціальної нестабільності. Мотивація - це не одна дія, а постійний процес. Не можна преміювати персонал раз на рік і вважати, що питання вирішено. Справжня мотивація - це середовище, яке організація будує щодня: через стиль керівництва, можливості для розвитку, якість зворотного зв'язку і відчуття причетності до спільної справи [2]. Це процес сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують у працівника бажання діяти в інтересах організації [1].

Прийнято ділити мотивацію на матеріальну та нематеріальну, але матеріальна мотивація має одну слабку сторону: звикання. Після кількох місяців навіть хороша зарплата починає сприйматися як норма, і її стимулюючий ефект знижується. Тому компанії, які думають стратегічно, активно розвивають нематеріальні інструменти. Дослідники зазначають, що ефективним є поєднання різних методів заохочення, адаптованих під конкретну команду і тип організації [3]. Це означає, що немає єдиного правила - кожна організація самостійно знаходить свій баланс між різними інструментами, виходячи зі складу персоналу, фінансових можливостей і стратегічних цілей.

Правильно побудована мотиваційна система сприяє формуванню тривалих трудових відносин і допомагає організації досягати стратегічних цілей, тобто мотивація - це інвестиція, яка повертається у вигляді стабільної команди [3]. Щоб мотивація в компанії перетворилася з тексту в документі на реальний інструмент, вона має базуватися:

- По-перше, на прозорості та зрозумілості. Кожен працівник повинен точно знати, за які саме дії він отримає бонус. Якщо формула нарахування занадто складна - вона не мотивує.
- По-друге, досяжність цілей. Плани мають бути амбітними, але реальними.
- По-третє, своєчасність. Винагорода має бути максимально наближеною до результату. Чим довший розрив між досягненням і бонусом, тим слабшим стає психологічний зв'язок «зусилля - результат».
- По-четверте, індивідуальний підхід. Гроші – це база, але для когось важливішим буде гнучкий графік, навчання або публічне визнання.

Система має враховувати різні типи мотивації [4]. Особливо складно це все реалізовувати в умовах, коли частина команди – дистанційна. Відстань ускладнює і комунікацію, і відчуття причетності. Проте досвід показує, що саме за таких умов нематеріальна мотивація стає ще більш значущою: регулярний зворотний зв'язок, онлайн-визнання, відчуття підтримки з боку керівника, все це не менш важливо, ніж у офісному середовищі.

Отже, формування ефективної системи мотивації персоналу є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме людський капітал стає ключовим джерелом стійких конкурентних переваг. В умовах глобалізації та цифровізації людські ресурси є найбільш специфічним і важливим ресурсом.

Конкурентоспроможність організації безпосередньо залежить від професіоналізму,

лояльності та продуктивності працівників. Мотиваційні механізми мають бути гнучкими та враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища, цифровізацію та трансформацію ринку праці. Ефективно сформована система мотивації дозволяє не лише задовольняти потреби персоналу, а й забезпечує зростання прибутків та загальної ефективності бізнесу.

Література:

1. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. С. 657–663. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3235/3158/> (дата звернення: 04.04.2026).
2. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 04.04.2026).
3. Лебедєва Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. Наукове фахове видання «ДЕРЖАВА ТА РЕГІОНИ». Серія: Економіка та підприємництво, 2024 р., № 3 (133). С. 71–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-3-10>
4. Лебедєва Н. А. Роль маркетингових комунікацій в розробці концепції лідерства та корпоративної культури. Наукове фахове видання ВЧЕНІ ЗАПИСКИ ТНУ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. Серія: Економіка і управління. Том 36 (75). № 1, 2025. С. 78–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-12>.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Лебедєва Наталія Андріївна

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Мінакова Єлизавета Сергіївна

*здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Менеджмент,
Міжнародний університет,
м. Одеса, Україна*

Цифровізація управлінських процесів – це впровадження цифрових технологій для автоматизації, підвищення ефективності прийняття рішень та оптимізації функціонування організації. Вона трансформує підходи до управління, підвищуючи прозорість, швидкість адаптації до змін та керованість компанії. Ключовими етапами є перехід від автоматизації окремих завдань до комплексної цифрової трансформації бізнес-моделі.

Основні аспекти цифровізації менеджменту, сутність та переваги – перехід від паперового до цифрового документообігу та автоматизація функцій управління (планування, контроль, прийняття рішень). Це забезпечує зниження людського фактора, точність даних та масштабність. Інструментарій – використання систем планування ресурсів підприємства, платформ бізнес-аналітики, дашбордів та штучного інтелекту. Рівні цифровізації – розрізняють вищий, середній та нижчий рівні управління, кожен з яких потребує специфічних інструментів.

Основні виклики – необхідність формування цифрової культури, забезпечення кібербезпеки та адаптації персоналу до нових умов. Ще кілька років тому запитання «чи потрібно переходити на цифрові інструменти управління?» можна було обговорювати.

Сьогодні перехід відбувається незалежно від бажання. Пандемія, а потім повномасштабна війна примусово перевели десятки тисяч організацій у дистанційний і гібридний формат роботи. Ті, в кого не було налаштованих цифрових процесів, відчули це особливо болісно. Тому питання цифровізації управління це сьогодні не про «якщо», а про «як». Цифровізація розглядається крізь призму конкретних умов, в яких працюють українські організації: вимушена дистанційність, необхідність безперервності процесів в умовах воєнного часу, обмеженість ресурсів для масштабних трансформацій.

Оцифрування – це найпростіший рівень, коли переводимо паперовий наказ у PDF. Цифровізація це глибше, змінюємо сам процес, щоб він від початку до кінця відбувався у цифровому середовищі. А цифрова трансформація це вже про зміну логіки організації загалом, як приймаються рішення, як взаємодіють підрозділи, яка роль людини в процесі. Ці рівні треба розрізняти, бо помилка у розумінні часто призводить до того, що організація «оцифровує» те, що треба було просто скасувати [2].

Цифровізація торкається всіх класичних функцій менеджменту і кожен змінює по-

своєму. У плануванні з'являються інструменти прогностичної аналітики: замість таблиць Excel з ручними формулами застосовуються системи, що автоматично обробляють великі масиви даних і підказують, де є ризики і де є резерви.

В організаційній функції проводиться автоматизація рутинних завдань, ERP-системи, що зв'язують між собою фінанси, логістику та кадри в єдиному просторі. У контролі замість звітів раз на місяць, дашборди в режимі реального часу, де будь-яке відхилення видно одразу. Цифрові рішення у функції контролю забезпечують точний моніторинг виконання завдань і дозволяють оперативно реагувати на відхилення [1].

Цифрові платформи управління проєктами дозволяють провести моніторинг в режимі реального часу, дослідити які терміни, де є затримки і все це без зайвих нарад і дзвінків. Серед найпоширеніших інструментів, що використовуються в управлінській практиці:

- ERP-системи (SAP, Oracle, 1C), які об'єднують всі підрозділи в одному інформаційному середовищі;
- CRM-системи, ведуть повну історію взаємодії з клієнтами й дають аналітику для прийняття рішень;
- системи електронного документообігу, прибирають паперову тяганину та роблять документи простежуваними;
- платформи управління проєктами (Trello, Jira, Asana), для розподіленої командної роботи;
- BI-інструменти, візуалізують дані і перетворюють числа на зрозумілу картину для менеджера.

Попри очевидну користь, цифровізація в організаціях часто проводиться важко. І проблема, як правило, не в технологіях, вони працюють, проблема у людях і процесах.

- По-перше, персонал нерідко чинить опір: незрозуміло, навіщо змінювати те, що і так «якось» працювало.
- По-друге, керівники середньої ланки бояться, що цифровізація зробить їх роботу більш прозорою і не завжди вітають це.
- По-третє, часто відсутнє стратегічне бачення: впроваджується конкретна програма, але ніхто не може пояснити, яку проблему вона має вирішити [2].

Цифровізація без зміни управлінської культури дає лише часткові результати [4]. Можна поставити найкращу ERP-систему, але якщо менеджер однаково вимагає паперові звіти і приймає рішення на підставі особистих відчуттів, система просто простоюватиме. Тому технологічне оновлення і зміна підходів до управління повинні проводитися паралельно. Щоб цифровізація управлінських процесів отримала реальний ефект, необхідно чітко визначити, яку проблему вирішує кожен інструмент, тобто закрити конкретний слабкий процес; навчити людей, не разовий інструктаж, а системна підготовка на всіх рівнях; запустити пілот на одному підрозділі, відпрацювати помилки, і лише потім масштабувати; подбати про захист даних, чим більше процесів переходить у цифру, тим більше стає вразливостей.

Отже, цифрова трансформація менеджменту це не одноразовий проєкт а тривала трансформація. Ті компанії, що зрозуміли це і почали рухатися системно, вже мають відчутні переваги: швидкі рішення, менше ручної роботи, краща координація і реальна картина того, що відбувається в організації.

Цифровізація є незворотним процесом, що перетворює організацію на єдину інтегровану систему, здатну функціонувати в умовах високої невизначеності. Цифрова

трансформація менеджменту забезпечує зниження витрат, прозорість прийняття рішень та швидке реагування на ринкові зміни.

Література:

1. Буняк Н. М. Цифровізація менеджменту організації: особливості та сучасні тренди. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 537–543.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-72>.
URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1455/1405>
2. Лебедева Н. А. зі співавторами. Моделювання системи логістики та інноваційного менеджменту підприємств в умовах диджиталізації бізнес-процесів. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ № 2 (284), 2025. С. 32–44.
DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44) DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-284-32-44)
3. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 4. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-25>.
URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r04_a25.pdf
4. Турчіна С., Шпетний В. Напрями вдосконалення адміністративного менеджменту в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2026. № 83.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-119>.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7519>

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

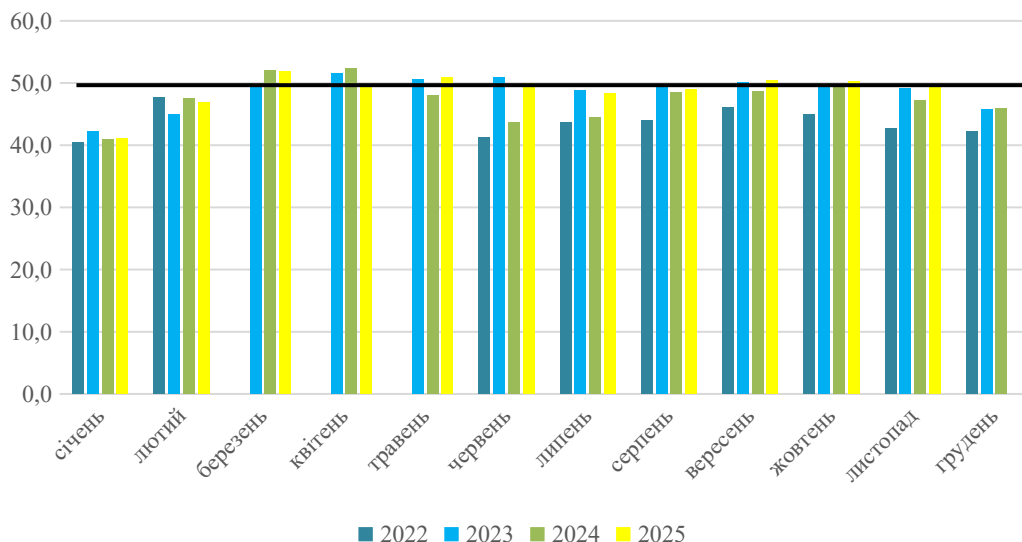
Ткачевська А. П.

здобувачка вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня,

Макалюк І. В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Сучасне бізнес-середовище характеризується динамічністю, мінливістю і неоднозначністю. З одного боку, виклики війни: висока невизначеність, ризик знищення активів внаслідок ворожих обстрілів, перебої з електропостачанням, руйнування логістичних ланцюгів, гострий дефіцит кадрів та інших ресурсів, а з іншого – нові можливості: євроінтеграційні процеси, державні та міжнародні гранти на розвиток бізнесу та високий споживчий попит, зумовлюють постійну зміну очікувань ділової активності вітчизняних підприємств. Як свідчить аналіз індексу очікувань ділової активності (ІОДА), що формується Національним банком України [4], його значення змінюються від негативних очікувань у січні 2022 року (40,5) до позитивного прогнозу у березні 2026 року (52,7), який перевищив межу 50 (рис. 1).



*Примітка: Значення ІОДА за 2026 рік (січень – 41,3; лютий – 45,9; березень – 52,7)

Рисунок 1 – Індекс очікувань ділової активності у 2022-2025 роках (в цілому по країні)

Джерело: побудовано на основі [4]

Варто відзначити відсутність стабільного тренду індексу: позитивні очікування змінюються негативними, навіть, в межах одного року, що зумовлено залежністю від низки безпекових, політичних та економічних факторів. Такі умови є рушієм пошуку дієвих

підходів та адаптації системи планування підприємства до реалій сьогодення. Так на зміну довгостроковим прогнозам і багаторічним стратегічним планам прийшли короткострокові, гнучкі прогнози, що дозволяють передбачити різні варіанти розвитку подій, які знайшли своє втілення у сценарному плануванні.

Сценарне планування – це метод стратегічного менеджменту, який дозволяє сформувати кілька альтернативних варіантів майбутнього розвитку зовнішнього середовища підприємства, враховуючи ключові драйвери та невизначеності. Таким чином, практична реалізація сценарного планування передбачає формування сценарних портфелів, інтеграцію їх у стратегічний цикл підприємства, побудову системи моніторингу «тригерів» змін та регулярного коригування обраних стратегій [1].

В Україні така практика активно застосовується на національному рівні. Так, наприклад, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства [2] за участю зацікавлених центральних органів виконавчої влади, прогножуючи економічний і соціальний розвиток України в умовах неспровокованого повномасштабного військового вторгнення, розробило два ймовірні сценарії ключових економічних змін та трендів (щодо, зокрема, таких показників як ВВП, ІСЦ, експорту/імпорту товарів і послуг, заробітної плати та ін.), основною відмінністю між якими є терміни очікуваного суттєвого покращення безпекової ситуації (за сценарієм 1 – з 2026 року; за сценарієм 2 – з 2027 року), який був затверджений Постановою Кабінетів Міністрів України «Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки» від 06 серпня 2025 року № 946 [3].

Окрім національного рівня сценарне планування також широко використовують великі українські підприємства у різних секторах економіки: ТОВ «ДТЕК Енерго» – в енергетиці, ТОВ СП «НІБУЛОН» – у агросекторі, ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ» – у металургії, а також неабиякої популярності воно набуло у IT-сфері (SoftServe) [1].

Значно важче впровадження сценарного планування відбувається у середньому та малому бізнесі, адже потребує додаткового залучення кадрового потенціалу, фінансових ресурсів та належного рівня цифровізації, що не завжди доступні для таких підприємств. Таким чином, для малого та середнього бізнесу при впровадженні сценарного планування виникають не лише нові можливості, але й перешкоди, для виявлення яких доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 1).

Таблиця 1 – SWOT-аналіз впровадження сценарного планування на підприємствах малого та середнього бізнесу

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Підвищення адаптивності підприємства до непередбачуваних обставин (блекаутів, дефіциту ресурсів, руйнування логістичних зв'язків тощо). 2. Спрощення прийняття управлінських рішень, завдяки наявності декількох альтернативних алгоритмів. 3. Підвищення прозорості для інвесторів та партнерів. 4. Наявність плану дій для працівників у різних кризових ситуаціях.	1. Відсутність персоналу з відповідною фаховою підготовкою та навичками щодо впровадження сценарного планування. 2. Недостатній рівень цифровізації бізнес-суб'єкта, що ускладнює процес моделювання. 3. Додаткові матеріальні та часові витрати на розробку і аналіз декількох сценаріїв. 4. Опір «консервативних» працівників та керівництва.

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Інтеграція успішних європейських та світових практик (Хорватії, Південної Кореї, Фінляндії, Ізраїлю та ін.). 2. Оптимізація ресурсів та процесів, адже аналіз декількох сценаріїв дозволяє виявити «критичні» активи та «вузькі» місця в системі управління. 3. Інновації, адже сценарне планування стимулює впровадження нових технологій та проведення якісної цифровізації.	1. Неякісна розробка сценаріїв через відсутність досвіду. 2. Залежність від якісних та актуальних вихідних даних. 3. Висока невизначеність, навіть при наявності декількох сценаріїв неможливо передбачити усі можливі зміни. 4. Підвищений тиск на команду через постійний розгляд негативних сценаріїв.

Підсумовуючи, варто відзначити, що сценарне планування є ефективним інструментом підвищення гнучкості та адаптивності вітчизняних підприємств в умовах війни. Позитивний міжнародний та національний досвід підтверджує доцільність розробки не лише базових, але і ймовірних оптимістичних та песимістичних сценаріїв розвитку подій. Так, наприклад, в Ізраїлі сценарне планування впроваджене на рівні національної безпеки і енергетики та передбачає регулярне оновлення сценаріїв загроз, інтеграцію у планування енергосистем, а також швидку зміну планів у разі ескалації. Також повчальним є досвід повоєнного відновлення Хорватії, де застосовувалися різні сценарії розвитку туризму та відновлення інфраструктури [1].

Таким чином, завдяки сценарному плануванню вдається передбачити можливі безпекові, політичні та економічні ризики в умовах військових конфліктів та впровадити превентивні дії для їх уникнення чи мінімізації. Проте, як видно з табл. 1, варто зважати на труднощі і можливі перешкоди такого впровадження, особливо на рівні підприємств малого та середнього бізнесу, адже воно потребує додаткових фінансових вкладень, якісних вихідних даних, достатнього рівня використання цифрових інструментів підприємством та високої кваліфікації і досвіду його працівників.

Література:

1. Пономарьов О. В, Поліщук О. В, Волчанський Д. В. Методи сценарного планування у стратегічному менеджменті підприємств під час війни: досвід України та зарубіжних країн. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. № 9 (19). С. 705–729. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-705-729](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-705-729).
2. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=04033e6d-ae91-47c0-b5c2-438c23bb7220&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkrainiNa2026-2028-Roki> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2026-2028 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2025 року № 946. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Щомісячні опитування підприємств України / Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/schomisyachni-opituvannya-pidpriyemstv-ukrayini-serpen-2025-roku> (дата звернення: 22.04.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Мітакі Анна Михайлівна

Викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Прийняття управлінських рішень є центральною функцією менеджменту, від якої залежить ефективність діяльності будь-якої організації. В сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища, прискорення глобалізаційних процесів та непередбачуваних геополітичних змін переважна більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику або невизначеності, що суттєво ускладнює управлінський процес і підвищує вимоги до компетентності керівників [1].

У теорії менеджменту розмежовують поняття ризику та невизначеності. Ризик передбачає ситуацію, за якої особа, яка приймає рішення, може кількісно оцінити ймовірність настання тих чи інших наслідків на підставі статистичних даних або аналітичних моделей. Невизначеність, натомість, характеризується неможливістю точного встановлення таких ймовірностей унаслідок браку інформації, унікальності ситуації або принципової непередбачуваності майбутнього [2]. Це розмежування, запроваджене ще Ф. Найтом, зберігає свою актуальність для сучасної управлінської практики.

Серед чинників, що зумовлюють прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, виокремлюють зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать: нестабільність ринкового середовища, зміни у нормативно-правовому регулюванні, технологічні зрушення, природні та техногенні катастрофи, збройні конфлікти. Внутрішні чинники охоплюють обмеженість інформаційного забезпечення, суб'єктивні когнітивні упередження керівника, недосконалість аналітичного інструментарію та часові обмеження на підготовку рішення [3].

У практиці управління застосовується широкий спектр методів прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. Кількісні методи включають аналіз дерева рішень, метод Монте-Карло, сценарний аналіз, теорію ігор та байєсівські підходи. Якісні методи базуються на використанні експертних оцінок, методу Делфі, SWOT-аналізу та евристичних правил. Поєднання цих підходів у рамках комплексної системи підтримки управлінських рішень дозволяє підвищити обґрунтованість і якість прийнятих рішень [4].

Окремої уваги заслуговує поведінковий аспект прийняття управлінських рішень. Теорія перспектив Д. Канемана та А. Тверські довела, що реальні суб'єкти прийняття рішень систематично відхиляються від раціональної моделі внаслідок когнітивних упереджень — надмірної впевненості, ефекту прив'язки, неприйняття втрат тощо [5]. Розуміння цих механізмів є необхідною умовою для формування ефективної управлінської культури в організації.

В українських реаліях проблема прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності набуває особливої гостроти у зв'язку з воєнним станом і необхідністю забезпечення операційної стійкості підприємств. Керівники вимушені функціонувати в умовах надзвичайно високого рівня невизначеності, що актуалізує потребу у гнучких управлінських моделях, здатних адаптуватися до різких змін середовища. Принципи agile-менеджменту, ситуаційного лідерства та резиліентності організацій стають все більш затребуваними у вітчизняній управлінській практиці.

Таким чином, прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності є складним багатоаспектним процесом, що вимагає інтеграції кількісних і якісних методів

аналізу, урахування поведінкових чинників та розбудови організаційної культури, орієнтованої на проактивне управління ризиками. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення адаптивних моделей прийняття рішень, що враховують специфіку функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення економіки України.

Література:

1. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
2. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Turban E., Aronson J. E., Liang T.-P. Decision Support Systems and Intelligent Systems. 7th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2005. 867 p.
5. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.

ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ ЗРІЛОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА УРАХУВАННЯМ СИНЕРГЕТИЧНИХ ЕФЕКТІВ

Козьменков М.Г.

*аспірант кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля*

Момот Володимир

*доктор економічних наук, науковий керівник,
професор кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля*

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору ключовим напрямом розвитку фінансових установ є формування екосистем онлайн сервісів, що забезпечують інтеграцію фінансових і нефінансових послуг у межах єдиного цифрового середовища [1; 2]. Водночас зростання складності таких систем актуалізує проблему оцінювання рівня їх розвитку (цифрової або екосистемної зрілості) [3].

Існуючі підходи до оцінювання цифрової зрілості переважно орієнтовані на окремі характеристики (рівень автоматизації, цифровізації процесів, використання даних), що не дозволяє повною мірою врахувати мережевий характер екосистем та ефекти взаємодії між їх елементами [4; 5]. Це обумовлює необхідність формування інтегрального підходу до оцінювання екосистемної зрілості фінансових установ.

Інтегральна модель оцінювання екосистемної зрілості базується на поєднанні трьох ключових складових: рівня інтеграції сервісів, інтенсивності використання даних та ступеня розвитку партнерських взаємодій. На відміну від існуючих підходів, модель враховує синергетичні ефекти, що виникають у процесі взаємодії елементів екосистеми, а також передбачає використання інструментів штучного інтелекту для обробки даних і формування аналітичних оцінок.

Наукова новизна такого підходу полягає у формуванні інтегральної моделі оцінювання екосистемної зрілості фінансових установ, яка, на відміну від існуючих, враховує синергетичні ефекти взаємодії елементів екосистеми та передбачає використання інструментів штучного інтелекту для динамічного аналізу її розвитку.

Запропонована модель передбачає визначення інтегрального показника екосистемної зрілості як функції часткових індикаторів, що характеризують різні аспекти функціонування екосистеми. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє забезпечити адаптивність моделі, її здатність до самонавчання та підвищення точності оцінювання в умовах невизначеності [6; 7].

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання для:

- оцінювання поточного рівня розвитку екосистеми фінансової установи;
- виявлення вузьких місць у її функціонуванні;

- обґрунтування стратегічних напрямів розвитку;
- підвищення ефективності управління цифровими трансформаціями.

Таким чином, використання інтегрального підходу до оцінювання екосистемної зрілості із застосуванням штучного інтелекту створює передумови для переходу фінансових установ до адаптивної моделі управління, що базується на даних, мережевих ефектах та інтелектуальних механізмах прийняття рішень.

Література:

1. Гаркавенко В., Грінко І. Вплив цифровізації на трансформацію глобального фінансового ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/956/914>
2. Зянько В. В., Нечипоренко Т. Д. Штучний інтелект у фінансовому секторі України: драйвер розвитку та фактор модернізації. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.3.6.21>
3. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Шубенко Р. В. Оцінка цифрової зрілості як ключового показника ефективності використання штучного інтелекту. *Державне управління*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.11.4>
4. Мельник Л. Г. Цифрова економіка: сутність та перспективи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 1. <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-01>
5. Семенов А. Ю. Екосистеми цифрових платформ як фактор трансформації бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2019. № 4. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2019.4.4>
6. Козьменков М. Г. Адаптивне управління екосистемою онлайн сервісів фінансових установ. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.151>
7. OECD. AI in Business and Finance. Paris: OECD Publishing, 2021. <https://www.oecd.org/finance/ai-in-business-and-finance.pdf>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ПРИКЛАДІ «ПРИВАТБАНК»

Осипова Лариса Анатоліївна

д. т. н., професор, професор кафедри менеджменту,
Міжнародний університет,
Одеса, Україна

Дінул Яна Анатоліївна

Здобувачка 4 курсу спеціальності D3 Менеджмент,
факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародного університету

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем нестабільності, посиленням глобальних ризиків, цифровою трансформацією фінансового сектору та зростанням впливу кризових факторів на діяльність підприємств. У таких умовах особливого значення набуває ефективне антикризове управління, яке виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості організацій, їх адаптивності та здатності до функціонування в умовах невизначеності. Особливо актуальним це є для банківського сектору, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні стабільності економічної системи держави.

У сучасній науковій літературі кризове управління розглядається як система управлінських рішень і заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків та забезпечення стабілізації діяльності організації [1]. Водночас сучасні підходи до антикризового менеджменту передбачають не лише реагування на кризу, а й формування адаптивної системи управління, здатної забезпечити швидке відновлення організації та її подальший розвиток. Особливий науково-практичний інтерес у контексті дослідження кризового управління становить діяльність АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим банком України та одним із ключових елементів національної фінансової системи. Упродовж останніх років банк функціонував в умовах значних економічних та соціальних викликів, що вимагало впровадження ефективних механізмів антикризового управління, цифрової трансформації та адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування. Важливим фактором забезпечення стійкості діяльності «ПриватБанку» стала активна цифровізація управлінських і сервісних процесів. Впровадження сучасних фінансових технологій, розвиток цифрової екосистеми «Приват24», автоматизація банківських операцій та використання data-driven management дозволили банку забезпечити безперервність обслуговування клієнтів навіть в умовах кризових явищ [2]. Цифрові технології стали ключовим інструментом підвищення адаптивності банку та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. У контексті кризового управління важливу роль відіграє також стратегічне планування та управління ризиками. Діяльність банківських установ в умовах економічної нестабільності потребує комплексної системи моніторингу ризиків, прогнозування кризових ситуацій та формування механізмів оперативного реагування. У сучасних умовах «ПриватБанк» активно використовує ризик-орієнтований підхід до управління, що дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати їх вплив на фінансову стабільність установи.

Особливого значення набуває людський капітал як ключовий елемент забезпечення ефективності антикризового управління. У період кризових трансформацій важливими чинниками стабільності організації є професійна компетентність персоналу, ефективність внутрішніх комунікацій та здатність працівників адаптуватися до змін. У зв'язку з цим «ПриватБанк» активно впроваджує сучасні підходи до HR-менеджменту, спрямовані на розвиток цифрових компетентностей, підвищення рівня корпоративної культури та підтримку мотиваційного середовища. У межах власного дослідження було проведено аналіз сучасних підходів до кризового управління в діяльності банківських установ на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Результати дослідження показали, що ключовими факторами забезпечення стійкості банку в кризових умовах є рівень цифровізації бізнес-процесів, ефективність управління ризиками, швидкість прийняття управлінських рішень та рівень довіри клієнтів до фінансової установи. Встановлено, що використання цифрових сервісів та інноваційних технологій суттєво підвищує адаптивність банку та сприяє забезпеченню стабільності його функціонування.

На сучасному етапі розвитку економіки особливої актуальності набуває інтеграція принципів ESG та сталого розвитку у систему кризового менеджменту. Банківські установи дедалі більше орієнтуються не лише на фінансову стабільність, а й на соціальну відповідальність, інформаційну безпеку та підтримку клієнтів у кризових умовах. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності та зміцненню репутаційного капіталу фінансової установи. З наукової точки зору дослідження кризового управління доцільно здійснювати із застосуванням системного підходу, методів стратегічного аналізу, економіко-математичного моделювання та оцінки ефективності управлінських рішень. Це дозволяє формувати науково обґрунтовані механізми забезпечення стійкості підприємств в умовах кризових трансформацій. Таким чином, ефективне управління підприємством у кризових умовах потребує впровадження адаптивних моделей менеджменту, цифрових технологій та сучасних механізмів управління ризиками. Досвід АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про те, що цифровізація, стратегічна гнучкість та інноваційний підхід до управління є ключовими чинниками забезпечення стійкого функціонування організації в умовах економічної нестабільності.

Література:

1. Burnes B. Managing Change. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2017.
2. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>
3. OECD. Digital Transformation in the Banking Sector. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org>
4. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business Review Press, 2012.
5. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016.

СИТУАТИВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗМІНАМ ТА МЕХАНІЗМИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Пасічник Тарас

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності

Університету митної справи та фінансів

Класичне уявлення про опір змінам як невід'ємну рису людського характеру сьогодні переосмислюється. Це явище доцільніше розглядати як ситуативний феномен, який формується в конкретному організаційному контексті. Одними з перших поширене уявлення про те, що люди за своєю природою чинять опір змінам, поставили під сумнів Е. Дент, С. Голдберг та Е. Паулі. Вони показали, що працівники насправді приймають майже вдвічі більше змін, ніж відкидають [1]. Активний опір є радше винятком, ніж правилом. Наприклад, люди охоче сприймають такі зміни, як підвищення по службі, переїзд у новий більший будинок, подорожі за кордон тощо. Попри це, частина досліджень і далі некритично використовує термін «опір змінам» [2, с. 35], що спотворює розуміння цього явища і спрямовує управлінські зусилля на подолання опору там, де його фактично немає.

Можна виокремити декілька ситуативних чинників, які впливають на формування опору персоналу змінам в організації.

По-перше, важливим є контекст ініціювання змін: те саме за змістом рішення може викликати різну реакцію персоналу залежно від того, коли, з якою швидкістю і за яких обставин його впроваджують. Наприклад, коли штучно нав'язана терміновість не відповідає об'єктивному стану організації, працівники сприймають зміни як недостатньо зважене рішення і закономірно чинять йому опір. Натомість якщо зміни запроваджуються в умовах очевидної кризи, зокрема падіння продажів, відтоку клієнтів або технологічного відставання, персонал бачить об'єктивне підґрунтя для таких кроків і сприймає швидкий темп як виправданий. Якщо ж зовні ситуація виглядає стабільною, а керівництво раптом наполягає на змінах, у працівників може виникнути підозра, що рішення ухвалене поспіхом, без належного аналізу. У такому разі опір виступає проявом здорового професійного скептицизму [3, с. 32].

По-друге, ситуативним чинником є раптовість змін, або ефект несподіванки. Вона сама по собі є стресоутворювальним фактором, який порушує організаційну рівновагу. Несподівані зміни запускають два взаємопов'язані механізми. Перший – когнітивний дисонанс у кожного окремого працівника, пов'язаний із дискомфортом від виходу зі звичного стану. Другий – соціальний конфлікт навколо нового порядку, що супроводжується перерозподілом статусів, повноважень і ролей. Коли зміни відбуваються без попередження, всі члени організації одночасно опиняються в ситуації, де потрібно заново вибудовувати взаємовідносини та узгоджувати нову ієрархію [4, с. 9].

По-третє, особливим контекстом є функціонування організації в кризових умовах. У цьому сенсі показовим є досвід пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році. За таких обставин звичні механізми управління змінами втрачають

ефективність. Раптовість кризи здатна зруйнувати організаційну комунікацію, що, своєю чергою, посилює напруження і провокує опір персоналу. У такому контексті особливого значення набуває проактивна поведінка менеджменту, спрямована на компенсацію дефіциту комунікації через чіткість рішень, впевненість, відкритість і постійну взаємодію керівництва з колективом [5].

По-четверте, опір новим змінам нерідко народжується не з самих змін, а з пам'яті про попередній негативний досвід. Якщо в організації попередні ініціативи зазнавали невдачі або впроваджувалися неякісно, у працівників формується стійке переконання, що й цього разу нічого не вийде [6, с. 84]. Колективний цинізм у такому разі стає своєрідним фільтром, крізь який будь-яке управлінське рішення автоматично сприймається із скепсисом. Тому перед запуском нових змін доцільно проаналізувати історію попередніх ініціатив в організації: визнати допущені помилки, пояснити, чому цього разу результат може бути іншим, продемонструвати конкретні відмінності в підходах.

По-п'яте, важливим чинником є якість комунікації. Коли керівництво не ділиться інформацією про майбутні зміни, інформаційний вакуум не залишається порожнім: його швидко заповнюють чутки. Це породжує тривогу, страх, відчуття непричетності та знецінення власної ролі в організації. Відповідно, комунікація має бути проактивною: вона повинна починатися раніше, ніж сама зміна, а не лише супроводжувати її.

По-шосте, значення має й сама архітектура організації: ступінь її ієрархічності, централізації та масштаб. Саме ці характеристики часто визначають рівень потенційного опору ще до офіційного оголошення змін [6, с. 84]. У жорстких ієрархічних системах із централізованим ухваленням рішень зміна спускається зверху у вигляді готової директиви. У такому випадку працівники нижчих рівнів сприймають її як нав'язану, оскільки не мали можливості впливати на підготовку рішення і не брали участі в його обговоренні. У децентралізованих і партисипативних структурах ті самі зміни, як правило, сприймаються спокійніше.

Отже, опір змінам не завжди є негативним явищем в організації. Часто він є раціональною реакцією працівників на недостатньо обгрунтовані або непродумані управлінські рішення. Тому опором змінами необхідно не стільки «боротися», скільки ситуативно управляти – за допомогою ефективної комунікації, проактивної поведінки керівництва, залучення персоналу до підготовки змін, формування атмосфери довіри та відкритого діалогу. Водночас стратегії управління реакціями персоналу на зміни мають враховувати конкретний організаційний контекст і не претендувати на універсальність.

Література:

1. Dent E. B., Powley E. H. Employees actually embrace change: The chimera of resistance. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 2002. Vol. 7, No 2. P. 56–73.
2. Dent E. B., Liu J. T., Knoche T. Still challenging “resistance to change”. *Organization Management Journal*. 2026. Vol. 23, No 1. P. 34–52. DOI: <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2024-2309>.
3. Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*. 2021. Vol. 6, No 2. P. 30–32. DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>.
4. Grønvaad M. T., Abildgaard J. S., Aust B. Moving Beyond Resistance and Readiness: Reframing Change Reactions as Change Related Subject Positioning. *Journal of Change*

- Management*. 2024. Vol. 24, No 1. P. 5–24. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2023.2275253>
5. Khaw K. W., Alnoor A., Al-Abrow H. et al. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. 2023. Vol. 42. P. 19137–19160. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>.
 6. Bagrationi K., Gordienko O. Dynamics of Organisational Change: Resistance, Readiness, and the Road Ahead. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 19, No 1. P. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.34190/ecie.19.1.2785>

IMPROVEMENT OF MANAGERIAL DECISION MAKING TECHNIQUES AT THE ENTERPRISE: CASE OF HAIER

Yuan Chao,

master student,

*Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics, Kharkiv,*

Kotlyk Andrii,

PhD, associate professor of Management,

*Business and Administration department,
Simon Kuznets Kharkiv National University
of Economics, Kharkiv*

Contemporary enterprises operate within environments of unprecedented complexity, velocity, and uncertainty. The exponential growth of available data, coupled with rapidly shifting competitive landscapes and technological disruptions, has fundamentally altered the nature of managerial decision-making. Organizations face mounting pressure to make faster, more accurate decisions while simultaneously managing increased risk and stakeholder expectations. Traditional decision-making approaches, which relied heavily on hierarchical authority structures and intuitive judgment, prove increasingly inadequate for addressing multifaceted strategic and operational challenges. The imperative to enhance decision-making capabilities has emerged as a central concern for organizational leadership across industries and geographies.

Research demonstrates that organizations with sophisticated decision-making capabilities consistently outperform competitors across multiple performance dimensions. However, significant gaps persist between theoretical frameworks for decision enhancement and practical implementation within enterprise contexts. Many organizations struggle to translate available data into actionable insights, to balance analytical rigor with decisional speed, or to effectively integrate technological capabilities with human expertise. Furthermore, the rapid advancement of artificial intelligence and machine learning technologies introduces both opportunities and complexities that remain inadequately addressed in existing management literature. Scholars including C. Albright, W.L. Winston, G. Bonanno, S. Bradley, and K.D.A. Carillo have contributed valuable perspectives on decision-making frameworks and analytical approaches. Nevertheless, comprehensive understanding of how enterprises can systematically improve decision-making techniques through integration of contemporary technological capabilities, organizational learning mechanisms, and collaborative processes remains limited. The accelerating pace of digital transformation, combined with the proliferation of sophisticated analytical tools and platforms, necessitates fresh examination of decision-making improvement strategies suitable for the current business environment.

The conceptualization of managerial decision-making has undergone substantial evolution as organizational theory has matured and technological capabilities have expanded.

Contemporary understanding recognizes decision-making not as discrete events but rather as continuous processes embedded within broader organizational systems. Several foundational principles characterize modern perspectives on decision-making enhancement. First, effective decision-making requires comprehensive integration of quantitative analysis and qualitative judgment, combining the precision of data-driven insights with the contextual understanding and ethical considerations that human decision-makers provide. Second, decision-making processes must be understood as inherently social and collaborative phenomena, shaped by team dynamics, organizational culture, and communication patterns rather than residing solely within individual cognitive processes. Third, the velocity and complexity of contemporary business environments demand adaptive decision-making capabilities that enable rapid response to emerging information while maintaining strategic coherence. Fourth, technological capabilities – particularly in areas of data analytics, artificial intelligence, and digital platforms – represent critical enablers of decision enhancement, yet their effective deployment requires thoughtful organizational design and change management. Fifth, decision-making improvement initiatives must address the full decision lifecycle, encompassing problem identification, information gathering, alternative generation, evaluation processes, implementation, and post-decision learning rather than focusing narrowly on choice moments [1].

Today, decision making practices evolve according to some major trends. Thus, strategic decision-making under conditions of uncertainty demands systematic analytical frameworks that encompass game-theoretic reasoning, comprehensive risk assessment methodologies, and sophisticated information processing mechanisms to optimize competitive positioning within dynamic market environments [2]. Critical thinking within strategic management contexts significantly enhances decision quality through systematic analysis of assumptions, evidence evaluation, and logical reasoning, thereby enabling organizations to identify and capitalize upon competitive opportunities that less analytically rigorous approaches might overlook [5].

Big data analytics fundamentally revolutionizes operational competitiveness by providing organizations with unprecedented insights into market dynamics, customer behavioral patterns, and operational optimization opportunities that were previously inaccessible through traditional analytical approaches [6]. Business analytics creates substantial organizational value through enhanced decision-making capabilities, operational efficiency improvements, and strategic agility development, enabling organizations to respond more effectively to dynamic competitive market conditions [10].

Current research shows that companies who put money into programs to improve decision-making get big benefits in many areas of performance. These include better financial performance through better decisions about how to use resources and invest money, better operational efficiency through better process optimization, faster and more effective project selection and development, better risk management through better identification and mitigation of threats, and stronger relationships with stakeholders through more responsive and transparent decision-making processes. The extent of these benefits significantly fluctuates according to implementation quality, organizational commitment, and contextual variables; yet, the correlation between decision-making competence and organizational performance is consistently strong across many research contexts.

Looking at how theories work in practice gives us useful information about how they work in real life. The Haier Group Corporation is a good example of how a major company may change the way it makes decisions. Haier started off as a struggling refrigerator maker in

Qingdao, China, in 1984. By 2025, it had become a global leader with sales of more than thirty-five billion dollars. This was made possible by steadily improving the company's ability to make decisions. The transformation trajectory illustrates how a fundamental rethinking of decision-making processes can lead to a lasting competitive edge. The RenDanHeYi management paradigm was a key part of Haier's transformation. It changed the way decisions are made across the company. This concept, which was gradually rolled out starting in 2005 and fully adopted by 2012, is a huge change from the way decisions are usually made in a hierarchy. RenDanHeYi doesn't give senior management all the power to make decisions and let information flow up and orders flow down. Instead, it gives about four thousand microenterprises – small, semi-autonomous business units that are directly responsible for serving certain customer segments or markets – the power to make decisions. Each microenterprise has a lot of freedom when it comes to making strategic and operational decisions. They are mostly limited by performance indicators and accountability frameworks, not by detailed hierarchical oversight.

This decentralization of decision-making power had a huge effect on the organization. Management hierarchies were cut from twelve layers to three. This brought frontline workers and senior leaders closer together and got rid of many decision-making bottlenecks in the middle. The speed of decision-making went up by 85%, and selections that used to take two to three weeks to get approved are now done in one to two days. Microenterprises were given the power to develop new products without having to go through long approval processes at headquarters. This cut the time it took to come up with new ideas by 67%. As workers got more say in decisions that affected their work, employee engagement levels went up from 45% to 82%. Profit per person increased up by 133%, from \$12,000 to \$28,000. This shows that better decision-making procedures led to higher productivity and creativity.

The technology aspect of Haier's decision-making change is especially important. The COSMOPlat industrial internet platform is a complex decision support system that connects data from more than 800,000 businesses in 15 different industries. This platform lets people at all levels of an organization make decisions based on data by showing them real-time information about market trends, customer preferences, supply chain dynamics, and operational performance. The platform has built-in advanced analytics that support both predictive decision-making – making decisions based on what you think will happen in the future and changing your plans accordingly – and prescriptive decision-making – making precise suggestions for the best course of action in different situations. The combination of digital capabilities with changes to the organization shows that technology alone is not enough to improve decision-making. Instead, technological capabilities and organizational designs must advance together in ways that support each other.

Haier's method for making decisions on worldwide expansion shows how to make smart choices when you don't know what will happen. Instead of using traditional internationalization tactics that take advantage of lower costs or focus on underdeveloped countries, Haier chose to enter difficult established markets on purpose to enhance its skills and reputation. This "difficult first" strategy was based on a long-term decision-making framework that put learning and skill-building ahead of short-term profits. Setting up factories in the US, Europe, and Asia made it possible to make decisions that were in line with local market conditions while yet keeping a worldwide strategic focus. This is a balance that many multinational companies find hard to strike.

Metrics for financial performance show how well the changes worked. Results for the first quarter of 2025 showed that revenue grew by 10.1% year over year to 79.12 billion RMB,

and net profit grew by 15.1% to 5.49 billion RMB. These numbers, which were obtained amid a tough global economy, imply that better decision-making helped keep the company ahead of its competitors. The company is the market leader in many product categories and geographic areas, and it serves more than one billion households in more than one hundred sixty countries.

Based on theoretical study and real-world examples from organizations that have successfully improved their ability to make decisions, numerous important concepts for implementation come to light.

Data infrastructure and analytics capability development is a basic need for improving decision-making these days. Companies need to make regular investments in the technology infrastructure that lets them gather, store, integrate, and analyze data in a complete way. This architecture should allow for both historical analysis to find patterns and real-time analytics to help people make quick decisions. In addition to infrastructure, businesses need advanced analytical tools like statistical analysis, predictive modeling, optimization approaches, and AI applications that are set up correctly to help with different types of decisions.

Decision Velocity and Quality Balance is a constant source of stress in how organizations make decisions. Businesses nowadays need to be able to quickly respond to new threats and opportunities. However, decisions made too quickly without enough thought often lead to bad results.

Continuous Learning and Improvement Mechanisms make sure that the ability of an organization to make decisions keeps becoming better instead of staying the same. This necessitates structured methodologies for documenting lessons from both successful and bad actions, scrutinizing the elements that influenced results, and integrating findings into enhanced future procedures. Post-decision reviews that look at what information was available at the time of the decision, what assumptions were made, how alternatives were evaluated, and what factors actually led to the results are great learning opportunities that many organizations miss because they move on to new decisions as soon as the choices are made.

Human-Technology Integration Architecture looks at the best ways for human judgment and technology to work together. A lot of research shows that neither pure human intuition nor pure algorithmic decision-making leads to the best outcomes for all types of organizational decisions. Instead, careful integration that makes use of the strengths of both human and machine intelligence – human abilities to understand context, make moral judgments, and come up with creative solutions to problems, along with machine abilities to process large amounts of data, find complex patterns, and keep things consistent – leads to better results.

Governance and Accountability Frameworks are important because they help make sure that better decision-making helps the business reach its goals while also keeping an eye on the risks that come with it. Clear governance sets up decision rights, which are the rights of individuals or organizations to make different types of decisions, and accountability systems that link decision-makers to results. As companies use AI and machine learning to help them make decisions, governance frameworks need to deal with issues like algorithmic fairness, bias identification and mitigation, and human oversight. Even technically advanced decision-making tools can create results that don't match the principles of the company or the interests of stakeholders if there isn't strong governance.

The incorporation of artificial intelligence into organizational decision-making necessitates critical examination of the equilibrium between algorithmic and human judgment, the transparency and elucidation of AI-generated recommendations, the identification and

rectification of algorithmic bias, and the establishment of accountability frameworks for decisions influenced or executed by autonomous systems. Companies that successfully deal with these problems – by creating systems that use AI while still keeping human oversight and ethical protections in place – will probably get big competitive advantages from better and faster decision-making.

References:

1. Albright C. Business analytics: Data Analysis and Decision Making / C. Albright, W. L. Winston. – 5th ed. – Boston : Cengage Learning, 2015. – 1180 p.
2. Ali M. Essien A. How can big data analytics improve outbound logistics in the UK retail sector? A qualitative study. Journal of Enterprise Information Management. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2022-0282>
3. Bonanno G. Game Theory / G. Bonanno. – 2nd ed. – Davis : University of California, 2018. – 592 p. – URL: http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/GT_Book.html (accessed: 30.05.2025).
4. Bonanno G. Uncertainty, risk and information: economic analysis / G. Bonanno. – Davis : University of California, 2019. – 415 p. – URL: http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/bonanno/URI_Book.html (accessed: 30.05.2025).
5. Chatterjee S., Rana N. P., Dwivedi Y. K. How does business analytics contribute to organisational performance and business value? A resource-based view. Information Technology & People. 2021. Vol. 37, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0603>

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У ФОРМУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УКРАЇНІ

Браташ Мирослава,

старший викладач кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

Сучасний розвиток підприємництва в Україні відбувається в умовах економічної нестабільності, трансформаційних процесів, глобалізації та впливу кризових явищ, зокрема воєнного стану. Додатковими чинниками виступають структурні зміни в економіці, інтеграція до європейського економічного простору та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У таких умовах особливого значення набуває роль держави у формуванні сприятливого підприємницького середовища, яке є основою розвитку бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання.

Підприємницьке середовище являє собою сукупність економічних, правових, інституційних та соціальних умов, у межах яких здійснюється підприємницька діяльність. Воно формується під впливом як ринкових механізмів, так і державного регулювання, яке визначає правила функціонування бізнесу, рівень його захищеності, доступ до ресурсів та можливості розвитку. Важливою характеристикою підприємницького середовища є його стабільність, передбачуваність та відкритість для інновацій.

Держава відіграє ключову роль у створенні умов для розвитку підприємництва через формування нормативно-правової бази, забезпечення стабільності економічної політики, регулювання податкової системи та підтримку підприємницької діяльності. Як зазначає Т. Ю. Мельник, ефективне державне регулювання є необхідною умовою формування сприятливого середовища для сталого розвитку підприємництва в Україні [1]. Водночас державне регулювання має бути збалансованим, щоб не створювати надмірного адміністративного тиску на бізнес.

Одним із основних напрямів впливу держави є формування інституційного середовища, яке включає правові норми, регуляторні механізми та систему державних інститутів. Якість інституційного середовища визначає рівень довіри бізнесу до держави, інвестиційну привабливість країни та активність підприємницької діяльності. Стабільність законодавства, прозорість регуляторних процедур та ефективність державних інститутів є ключовими умовами формування сприятливого підприємницького клімату.

Важливим інструментом державного впливу є податкова політика, яка визначає фінансові умови функціонування підприємств. Оптимальне податкове навантаження сприяє розвитку підприємництва, стимулює інвестиційну активність та забезпечує розширення бізнесу. Водночас надмірний податковий тиск може стримувати розвиток підприємств, знижувати їх конкурентоспроможність та сприяти тінізації економіки. У цьому контексті важливим є забезпечення балансу між фіскальними інтересами держави та потребами підприємницького сектору.

Системний вплив держави на підприємницьке середовище реалізується через механізм державного регулювання, який включає:

- економічні інструменти (податкова політика, субсидії, державні інвестиції);
- адміністративні методи (ліцензування, сертифікація, контроль);
- інституційні механізми (державні програми підтримки, розвиток інфраструктури);
- інформаційні інструменти (консультаційна підтримка, цифрові сервіси).

Крім того, держава здійснює підтримку підприємництва через реалізацію програм стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, надання фінансової допомоги, створення сприятливих умов для інноваційної діяльності та розвитку підприємницької інфраструктури. Як підкреслюють Д. К. Семенда та О. В. Семенда, роль держави у розвитку підприємництва полягає у створенні умов для активізації бізнес-ініціатив, підтримці підприємців та формуванні ефективної економічної політики [2].

В умовах сучасних викликів роль держави у формуванні підприємницького середовища значно зростає. Воєнний стан, економічна нестабільність, обмеженість ресурсів та необхідність відновлення економіки вимагають від держави активних дій щодо підтримки бізнесу. Це включає дерегуляцію, спрощення адміністративних процедур, впровадження податкових пільг, розвиток програм фінансової підтримки та активізацію державно-приватного партнерства.

Суттєвим напрямом є цифровізація державного управління, яка сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та спрощенню взаємодії між державою і бізнесом. Використання електронних сервісів, автоматизація адміністративних процедур та впровадження цифрових платформ дозволяють підвищити ефективність державного регулювання та створити більш комфортні умови для ведення підприємницької діяльності.

Разом з тим, формування ефективного підприємницького середовища супроводжується низкою проблем, серед яких нестабільність законодавства, високий рівень адміністративного навантаження, недостатній розвиток інфраструктури, обмежений доступ до фінансових ресурсів та низький рівень довіри до державних інститутів. Це зумовлює необхідність удосконалення державної політики у сфері регулювання підприємництва, підвищення її прозорості та ефективності.

У сучасних умовах особливого значення набуває орієнтація державної політики на підтримку інноваційного підприємництва, розвиток малого та середнього бізнесу, стимулювання інвестицій та інтеграцію до європейського економічного простору. Це сприятиме формуванню конкурентоспроможного підприємницького середовища та забезпеченню довгострокового економічного розвитку.

Таким чином, держава відіграє визначальну роль у формуванні підприємницького середовища в Україні, забезпечуючи створення сприятливих умов для розвитку бізнесу, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Ефективна державна політика у сфері регулювання підприємництва має базуватися на принципах системності, прозорості, адаптивності та орієнтації на підтримку підприємницької ініціативи, що є важливим фактором економічного зростання та сталого розвитку країни.

Література:

1. Мельник Т. Ю. Роль державного регулювання у формуванні сприятливого середовища для сталого розвитку підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 4. С. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.77>
2. Семенда Д. К., Семенда О. В. Роль держави у розвитку підприємництва в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 2 (4). С. 230–239. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2\(4\)-230-239](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2(4)-230-239).

СЕКЦІЯ 2. МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ

УДК 005.591.6:005.21

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Власюк Карина Вікторівна
PhD з менеджменту, доцент,
в.о. завідувачки кафедри менеджменту
Міжнародного університету
м. Одеса, Україна

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють економічну, технологічну, соціальну та управлінську сфери. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація бізнесу, розвиток штучного інтелекту, автоматизація управлінських процесів та зростання рівня невизначеності формують нові виклики для підприємств і систем управління. За таких умов трансформація менеджменту стає необхідною передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу.

Сучасні дослідження свідчать, що традиційні управлінські моделі поступово втрачають ефективність у турбулентному бізнес-середовищі. Як зазначають М. Любимов, О. Бадран та В. Штефан, сучасний менеджмент зазнає якісних змін під впливом прискореної цифровізації, поширення штучного інтелекту та розвитку інновацій. У результаті цього класичні підходи до планування, контролю та мотивації персоналу трансформуються у гнучкі системи управління, засновані на швидкості прийняття рішень, аналізі даних та здатності підприємства адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища [1].

У сучасних умовах трансформація менеджменту пов'язана насамперед із розвитком адаптивних моделей управління, орієнтованих на інноваційність, гнучкість та інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси. Підприємства дедалі частіше використовують концепції agile-менеджменту, data-driven management, цифрової аналітики та стратегічного прогнозування. Такі підходи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, мінімізувати ризики та формувати нові конкурентні переваги.

Особливого значення в умовах невизначеності набувають соціальні інновації як інструмент забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Соціальні інновації охоплюють нові підходи до управління людським капіталом, розвитку корпоративної культури, організації праці, взаємодії зі стейкхолдерами та формування соціально відповідального бізнесу. У сучасній економіці конкурентоспроможність підприємства дедалі більше

залежить не лише від технологічних ресурсів, а й від здатності формувати ефективні соціальні механізми адаптації до кризових явищ.

Важливою тенденцією сучасного менеджменту є трансформація організаційних структур підприємств. Традиційні ієрархічні моделі поступово замінюються гнучкими, мережевими та децентралізованими системами управління. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, розвитку командної взаємодії та стимулює інноваційну активність персоналу. У сучасних умовах управлінці дедалі більше орієнтуються не на жорсткий контроль, а на формування стратегічного бачення, підтримку креативності та розвиток людського потенціалу [1].

Актуальність трансформації менеджменту також обумовлена необхідністю формування нових підходів до управління змінами та інноваціями. Як зазначають В. Нікітенко, С. Гриша та В. Бобраков, сучасні трансформаційні практики базуються на концепції адаптивного менеджменту, що враховує вплив цифровізації, глобалізації та швидкої зміни технологій [2]. У цьому контексті ефективне управління підприємством передбачає здатність своєчасно інтегрувати інноваційні технології, модернізувати бізнес-процеси та формувати адаптивні стратегії розвитку.

Важливим елементом сучасної трансформації менеджменту є розвиток цифрових компетентностей персоналу та управління людським капіталом. У сучасній економіці знання, професійні компетентності, емоційний інтелект та здатність працювати в умовах змін виступають ключовими факторами ефективності підприємства. Саме тому підприємства активно впроваджують системи корпоративного навчання, гнучкі моделі зайнятості, дистанційні формати роботи та інструменти підтримки професійного розвитку працівників.

Не менш важливим напрямом є орієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують ESG-підходи, екологічні стандарти та соціально орієнтовані управлінські практики у систему стратегічного управління. Це сприяє підвищенню рівня довіри до бізнесу, зміцненню репутаційного капіталу та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, трансформація менеджменту бізнесу та соціальних інновацій в умовах невизначеності є складним багаторівневим процесом, що охоплює цифровізацію управління, розвиток адаптивних моделей менеджменту, модернізацію організаційних структур та посилення ролі людського капіталу. У сучасних умовах саме здатність підприємств до інноваційного розвитку, гнучкого реагування на зміни та інтеграції соціально відповідальних практик визначає їх стійкість та ефективність функціонування.

Література:

1. Любимов М., Бадран О., Штефан В. Трансформація менеджменту в контексті розвитку технологій і інновацій. V міжнародна науково-практична конференція «Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті». Полтава, 2025. С. 194–196.
2. Нікітенко В., Гриша С., Бобраков В. Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. Humanities Studies. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-29>

3. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій та зеленого розвитку: взаємодія і взаємозв'язок. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2024.С.68-72. URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/zbirnyk_gotovyj-4.pdf
4. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Мар'єнко В.Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. Science and society: trends of interaction : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С. 49-67. DOI: <https://doi.org/10.51587/9798-9866-95945-2023-012-49-67>

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СПОЖИВЧОЮ ПОВЕДІНКОЮ У СФЕРІ ПОСЛУГ

*Альбіна Тищенко, Юлія Ліщук,
здобувачки вищої освіти 2-го курсу
спеціальності 073 Менеджмент
Міжнародного університету*

*Наукова керівниця:
старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна*

В умовах цифрової трансформації та відновлення вітчизняної економіки конкурентна боротьба у сфері послуг суттєво загострюється, що змушує менеджерів шукати нові інструменти впливу на споживчу поведінку. Традиційні маркетингові підходи – опитування, фокус-групи, анкетування – дедалі частіше виявляються недостатніми, оскільки не розкривають справжніх, несвідомих мотивів прийняття рішень покупцями. Саме тому актуальності набуває нейромаркетинг – міждисциплінарний напрям, що поєднує нейронауку, психологію та менеджмент із метою глибшого розуміння поведінки споживачів. За даними аналітиків, обсяг глобального ринку нейромаркетингу у 2023 році досяг 1,57 млрд доларів США, а до 2032 року прогнозується його зростання до 3,56 млрд доларів [1]. Ці тенденції свідчать про зростаючий управлінський інтерес до нейромаркетингових технологій як інструменту підвищення ефективності клієнтоорієнтованого менеджменту у сервісній економіці.

Ключова управлінська суперечність полягає в тому, що менеджери підприємств сфери послуг, як правило, покладаються на декларовані споживачем уподобання, тоді як реальні рішення на 70–95 % приймаються на підсвідомому рівні [2, с. 35]. Це породжує розрив між тим, що стверджують клієнти у класичних дослідженнях, і тим, як вони насправді поведуться у точках надання послуги. Усунення цього розриву через впровадження нейромаркетингових підходів у систему управління споживчою поведінкою є актуальним завданням сучасного сервісного менеджменту.

Нейромаркетинг як практичний інструмент управління споживчою поведінкою базується на вивченні несвідомих сенсомоторних, когнітивних та емоційних реакцій людини на зовнішні стимули - колір, звук, запах, просторове оформлення тощо [3, с. 34]. У сфері послуг, де невіддільність виробництва від споживання й висока роль емоційного досвіду клієнта є ключовими характеристиками, застосування нейромаркетингових технологій відкриває принципово нові можливості для формування сервісного середовища.

До основних інструментальних методів нейромаркетингу, релевантних для управління сервісними підприємствами, належать: електроенцефалографія (ЕЕГ),

функціональна магнітно-резонансна томографія (фМРТ), айтрекінг (відстеження руху очей), аналіз мімічних реакцій (FaceReader) та вимірювання шкірно-гальванічної реакції. Поєднання цих методів дозволяє комплексно оцінювати рівень залученості, емоційну валентність та когнітивне навантаження клієнта в момент отримання послуги [4].

На основі аналізу наукової літератури систематизовано основні нейромаркетингові інструменти та їх застосування у сфері послуг (табл. 1).

Таблиця 1.

Нейромаркетингові інструменти в управлінні споживчою поведінкою у сфері послуг

Інструмент	Нейронаукова основа	Управлінське застосування у сфері послуг
Айтрекінг	Фіксація зорової уваги	Оптимізація навігації у банках, готелях, клініках
ЕЕГ	Електрична активність мозку	Оцінка емоційної реакції на рекламу послуг
Інструмент	Нейронаукова основа	Управлінське застосування у сфері послуг
FaceReader	Розпізнавання мімічних реакцій	Виявлення незадоволення у точках контакту з клієнтом
GSR (шкірно-гальванічна реакція)	Вегетативна нервова система	Вимірювання рівня стресу клієнта під час обслуговування

Джерело: складено авторками на основі [2; 3; 4]

Впровадження нейромаркетингових підходів у систему управління сервісним підприємством передбачає чотири ключові управлінські етапи. На першому здійснюється діагностика точок контакту з клієнтом (Customer Journey Map) з метою визначення зон найбільшої інтенсивності прийняття рішень. На другому проводяться нейромаркетингові дослідження з використанням обраних інструментів (ЕЕГ, айтрекінг, аналіз мікровиразів обличчя). На третьому отримані дані інтегруються у CRM-системи та Big Data-платформи підприємства для формування персоналізованих пропозицій і коригування сервісного дизайну. На четвертому відбувається моніторинг KPI клієнтської лояльності (NPS, CES, CSAT) із подальшою ітерацією сервісної стратегії [1; 4].

Особливу роль у сфері послуг відіграє сенсорний нейромаркетинг – цілеспрямоване управління мультисенсорним середовищем обслуговування. Аромамаркетинг, правильно підібране освітлення, фонові музика та тактильне оформлення зон очікування суттєво впливають на рівень задоволеності клієнта та його готовність повернутися. Дослідження підтверджують, що грамотно побудоване сенсорне середовище здатне збільшити тривалість перебування клієнта у сервісному просторі на 15–20 % та підвищити середній чек на 10–12 % [2, с. 36]. Важливим є й нейромаркетинговий підхід до цифрових каналів комунікації: у соціальних мережах використання певних кольорів, структури тексту, розміщення кнопок call-to-action впливає на рівень залученості аудиторії та конверсії [3, с.37].

Нейромаркетинг є перспективним інструментом сучасного сервісного менеджменту, що дозволяє усунути управлінський розрив між декларованими та реальними уподобаннями

клієнтів. Його системне впровадження у практику підприємств сфери послуг сприятиме підвищенню ефективності клієнтоорієнтованих стратегій, оптимізації сервісного дизайну та зростанню показників лояльності споживачів. Для підприємств, що працюють в умовах відновлення та цифровізації економіки України, нейромаркетинг відкриває реальну можливість сформувати стійку конкурентну перевагу через глибше розуміння несвідомих рушіїв споживчої поведінки та їх цілеспрямоване використання в управлінських рішеннях.

Література:

1. Нейромаркетинг: що це таке та як його використовувати у бізнесі. Kyivstar Business Hub. 2024. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/nejromarketing-shho-cze-ta-yak-praczyuye-na-practiczi> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Кухарська Н. О. Нейромаркетинг: сутність, принципи, методи, проблеми та перспективи. Економічний простір. 2024. № 196. С. 35–39. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-35-39-kuharska.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Карпенко Л. Ф., Остапчук А. О. Нейромаркетингові технології управління поведінкою споживачів. Підприємництво та інновації. 2022. № 24. С. 34–37. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/516> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Лозовська Г. С., Значек Р. Р. Використання інструментів нейромаркетингу при просуванні товарів і послуг в соціальних мережах.
5. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-86> (дата звернення: 20.04.2026).

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРСЬКИХ ЛАНОК

Анастасія Даценко

здобувачка 2-го курсу спеціальності

073 Менеджмент

Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка

кафедри менеджменту Міжнародного університету,

докторка філософії з менеджменту

Горбаньова Вікторія Олександрівна

Сучасні соціально-економічні трансформації, зумовлені цифровізацією, глобалізаційними процесами та необхідністю адаптації бізнесу до кризових умов, сформували нову парадигму організації праці, у якій дистанційна зайнятість посідає провідне місце [9]. Для України ця тенденція набуває особливого значення в контексті відновлення економіки, коли ефективність використання людського капіталу стає критичним фактором розвитку. У таких умовах менеджерські ланки виконують не лише координаційну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи стійкість організацій за умов просторової роз'єднаності працівників [3]. Водночас традиційні підходи до мотивації персоналу, що ґрунтуються на адміністративному контролі та стандартизованих матеріальних стимулах, виявляються недостатньо ефективними у цифровому середовищі, де ключову роль відіграють автономія, саморегуляція та внутрішня зацікавленість у результаті [1; 2].

Ключова управлінська проблема полягає у суперечності між потребою організацій у високій продуктивності та відповідальності працівників і обмеженими можливостями застосування традиційних інструментів контролю в дистанційному форматі. З одного боку, цифрове середовище відкриває нові можливості для гнучкої організації праці, з іншого — підвищує ризики втрати залученості, зниження командної взаємодії та виникнення професійного вигорання. Це створює необхідність переходу до інноваційних мотиваційних моделей, які враховують поведінкові особливості працівників та специфіку віртуальної взаємодії [4; 5].

Методологічна база дослідження ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і прикладних підходів. Використання аналізу та синтезу дозволило систематизувати сучасні теорії мотивації та адаптувати їх до умов дистанційної роботи. Порівняльний аналіз дав змогу виявити відмінності між традиційними та інноваційними інструментами управління персоналом. Системний підхід забезпечив формування цілісної моделі мотивації, що інтегрує технологічні та поведінкові аспекти. Додатково застосовано елементи поведінкової економіки, які пояснюють зміну мотиваційних установок працівників у середовищі з високим рівнем цифрової взаємодії [8].

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність формування інтегрованої моделі мотивації персоналу, що базується на синергії цифрових технологій, персоналізованих управлінських рішень та сучасних концепцій менеджменту. Перехід від процесно-орієнтованого контролю до оцінювання кінцевих результатів через систему ключових показників ефективності (KPI) дозволяє забезпечити прозорість і об'єктивність оцінювання, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри між керівниками та підлеглими [3]. Це відповідає сучасним підходам до організації праці та управління ефективністю.

Важливим компонентом інноваційної мотивації є використання цифрових платформ як середовища управління та стимулювання персоналу. Завдяки впровадженню елементів гейміфікації, таких як рейтинги, досягнення та візуалізація прогресу, створюється додатковий стимул до підвищення продуктивності, що підтверджується сучасними дослідженнями [6].

Особливого значення набуває персоналізація мотиваційних механізмів, яка реалізується на основі використання аналітики даних. Такий підхід передбачає формування індивідуальних мотиваційних профілів працівників, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити більш глибоку залученість персоналу [8]. У цьому контексті важливу роль відіграють нематеріальні стимули, зокрема можливості розвитку та самореалізації, що відповідає класичним мотиваційним теоріям [2].

Не менш важливим є забезпечення психологічного благополуччя працівників у дистанційному середовищі. У зв'язку з цим організації впроваджують програми підтримки ментального здоров'я та формування сприятливого психологічного клімату [7].

Таким чином, інноваційні методи мотивації персоналу в умовах дистанційної роботи менеджерських ланок передбачають комплексний підхід, що поєднує технологічні інструменти, індивідуалізацію управління та формування нової управлінської культури. Запропонована модель дозволяє підвищити ефективність діяльності персоналу та забезпечити стійкість організацій в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Пінк Д. Драйв: дивовижна правда про те, що нас мотивує. Київ: Наш формат, 2019. 256 с. URL: <https://www.litlib.net/bk/89513/read> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Маслоу А. Мотивація і особистість. Київ: Основи, 2004. 352 с. URL: <https://samoosvita.in.ua/abraham-maslou-motyvatsiya-i-osobystist-korotkyj-zmist-knygy/> (дата звернення: 14.04.2026).
3. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973. 839 p. URL: <https://ia801407.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.137046/2015.137046.Management-Tasks-Responsibilities-Practices.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. Achieving effective remote working during COVID-19. Applied Psychology. 2021. Vol. 70, № 1. P. 16–59. URL: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12290> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Allen T. D., Golden T. D., Shockley K. M. How effective is telecommuting? Psychological Science in the Public Interest. 2015. Vol. 16, № 2. URL: https://stacks.cdc.gov/view/cdc/223707/cdc_223707_DS1.pdf (дата звернення: 15.04.2026).
6. Deterding S. et al. From game design elements to gamefulness. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference. 2011. URL: <https://scispace.com/pdf/from->

- [game-design-elements-to-gamefulness-defining-1wnaslkptm.pdf](#) (дата звернення: 16.04.2026).
7. Oakman J. et al. Workplace interventions to improve mental health. BMC Public Health. 2020. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10298158/> (дата звернення: 16.04.2026).
 8. Grant A. M., Parker S. K. Redesigning work design theories. Academy of Management Annals. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/277440824_7_Reducing_Work_Design_Theories_The_Rise_of_Relational_and_Proactive_Perspectives (дата звернення: 16.04.2026).
 9. Digital 2025: Global Overview Report. We Are Social. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 17.04.2026).

МЕНЕДЖМЕНТ ПОДІЙ (EVENT MANAGEMENT): ІННОВАЦІЙНІ ФОРМАТИ ПРОВЕДЕННЯ ФОРУМІВ ТА КОНФЕРЕНЦІЙ

*Тетяна Максименко, Вікторія Пустенко,
Здобувачки 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент Міжнародного університету*

*Наукова керівниця: старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна*

Менеджмент подій розглядається не лише як організаційна діяльність, а як стратегічний інструмент розвитку комунікаційного середовища, спрямований на підвищення ефективності взаємодії між учасниками та адаптації до викликів сучасного суспільства [1, с. 15]. У сучасних умовах цифрової трансформації event management стає ключовим чинником, що забезпечує узгодженість організаційних рішень, стабільність комунікаційних процесів та готовність учасників до впровадження нових форматів.

Ефективний івент-менеджер здатен формувати команду, створювати інноваційне середовище та мотивувати учасників до спільних дій. Управління подіями вимагає від організатора гнучкості, стратегічного бачення та вміння працювати в умовах невизначеності [2, с. 21]. Водночас організатор має поєднувати риси менеджера – орієнтованого на результат і логістику заходу, — та лідера, який надихає, комунікує та спрямовує учасників до досягнення спільних цілей [3, с. 33].

Інноваційні формати проведення форумів та конференцій передбачають не лише оновлення тематичного змісту, але й трансформацію організаційних процесів. Ефективне управління подіями ґрунтується на стратегічному плануванні, моніторингу результатів та постійному вдосконаленні підходів до взаємодії з аудиторією. Організатори заходів мають володіти не лише адміністративними, а й комунікативними навичками, що дозволяють ефективно координувати команду, підтримувати позитивну атмосферу та сприяти розвитку організаційної культури події [4, с. 18].

Успішне проведення форумів та конференцій також пов'язане з розвитком гібридних форматів, що базуються на поєднанні офлайн та онлайн-участі. Сучасний організатор не лише координує процеси, а й сприяє залученню широкої міжнародної аудиторії, формує довіру, підтримує відкриту комунікацію та залучає учасників до спільного визначення порядку денного заходу [5].

Важливою умовою ефективності інноваційних форматів є впровадження цифрових технологій: застосування штучного інтелекту для персоналізації програм заходів, платформ для нетворкінгу, інтерактивних інструментів голосування та зворотного зв'язку [6, с. 30]. Менеджмент подій у сучасному розумінні неможливий без здатності до гнучкого реагування на потреби аудиторії та створення умов для максимального залучення учасників.

Ключовим аспектом успішного менеджменту подій є комунікація. Взаємодія між організаторами, спікерами та учасниками формує спільне бачення мети заходу, підтримку його

концепції та довіру всередині спільноти. Активна участь учасників у формуванні програми підвищує рівень їхньої мотивації та знижує пасивність під час заходу [7, с. 88–91].

Однією з проблем модернізації форматів заходів є опір традиційним підходам з боку організаторів, що часто пов'язано зі страхом технологічних ризиків та втратою контролю над сценарієм події. Ефективні менеджери долають ці труднощі через відкриту комунікацію, навчання команди, тестування нових рішень у пілотному режимі та залучення учасників до спільного визначення цілей заходу [8, с. 55–58].

Серед різних підходів до організації конференцій найбільш ефективними вважаються учасницькі та гібридні формати, адже саме вони дозволяють поєднати структурованість програми з гнучкістю взаємодії та підтримкою колективної відповідальності за результат. Організатор-лідер створює атмосферу відкритості, за якої учасники відчують свою значущість і готові брати активну участь у реалізації ідей заходу.

Отже, менеджмент подій виступає основою організації сучасних форумів та конференцій, забезпечуючи стабільний розвиток комунікаційних платформ, формування нової культури заходів та готовності до впровадження інновацій. Івент-менеджер має бути стратегом, мотиватором і координатором, який здатен об'єднати команду навколо спільної мети, стимулювати залучення учасників та забезпечити якісні зміни в організації подій [9, с. 41].

Література:

1. Повалій Т. Л., Світайло Н. Д. Івент-менеджмент : навчальний посібник. Суми: СумДУ, 2021. URL: https://www.academia.edu/86031160/%D0%86%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82 (дата звернення: 20.04.2026).
2. Радіонова О. М. Івент-технології : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/61205/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%2023%D0%9D%20%D0%86%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%82-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97.pdf> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Event Management : програма курсу. Суми : СумДУ. URL: https://ppst.sumdu.edu.ua/images/Event_Management.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
4. Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційного управління [Електронний ресурс]. Механізми публічного управління. 2020. № 6. Режим доступу: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/6_2020/9.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
5. Радіонова О., Писарева І., Александрова С. Digital-технології в організації дозвілля. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-59> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Менеджмент в цифровій економіці : навчальний посібник. Одеса: ДУІТ, 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/383206404> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». 2023. URL: <https://www.researchgate.net/publication/369745009> (дата звернення: 20.04.2026).

УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНІСТЮ: АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСЛУГ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Степанець Катерина Володимирівна
здобувачка 2-го курсу спеціальності 073 Менеджмент
Міжнародного університету

Наукова керівниця: старша викладачка кафедри менеджменту
Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту
Горбаньова Вікторія Олександрівна

Інклюзивність у сучасному суспільстві виступає одним із ключових принципів публічного управління та соціального менеджменту. В умовах післявоєнного відновлення України питання забезпечення рівного доступу до послуг для ветеранів і людей з інвалідністю набуває особливої актуальності. Державні органи, місцеве самоврядування та соціальні інституції повинні адаптувати систему надання послуг відповідно до потреб різних категорій населення [1, с. 42].

Зростання кількості ветеранів, які повертаються до цивільного життя, потребує створення ефективної системи соціальної підтримки та адаптації. Менеджмент послуг має враховувати фізичні, психологічні та соціальні особливості цієї категорії населення. Особливо важливим є забезпечення доступу до медичних, освітніх, адміністративних і реабілітаційних послуг [2, с. 65].

Практика багатьох країн свідчить, що ефективна інклюзивна політика базується на принципі універсального дизайну, який передбачає доступність інфраструктури та сервісів для всіх без винятку [3, с. 28]. Це включає облаштування безбар'єрного середовища, наявність пандусів, ліфтів, адаптованих санітарних приміщень, спеціальних інформаційних систем і навігації.

Важливим елементом інклюзивного менеджменту є цифрова доступність. У сучасних умовах значна частина державних і соціальних послуг надається онлайн, тому вебресурси та мобільні додатки мають бути адаптовані для людей із порушенням зору, слуху або моторики [4, с. 19]. Це дозволяє забезпечити рівні можливості отримання послуг незалежно від фізичних обмежень.

Управління інклюзивністю передбачає також підготовку персоналу. Працівники органів влади, медичних закладів, освітніх установ і соціальних служб повинні володіти навичками комунікації з людьми з інвалідністю та ветеранами. Формування інклюзивної культури в організаціях сприяє підвищенню якості обслуговування та рівня довіри громадян [5, с. 71].

Особливу увагу слід приділяти психологічній підтримці ветеранів. Багато військовослужбовців після повернення з бойових дій стикаються з проблемами адаптації, посттравматичним стресовим розладом і труднощами соціалізації. Тому система управління послугами має забезпечувати доступ до психологічної допомоги та

реабілітаційних програм [6].

Соціальний менеджмент у сфері інклюзивності також передбачає залучення громадських організацій і волонтерських ініціатив. Саме громадський сектор часто забезпечує швидке реагування на потреби ветеранів і людей з інвалідністю, підтримуючи процес інтеграції у суспільство [7, с. 54].

Дослідження свідчать, що інклюзивна політика позитивно впливає на соціальну згуртованість і розвиток громад. Вона сприяє створенню рівних можливостей, підвищенню соціальної активності населення та зміцненню принципів соціальної справедливості [2, с. 69].

Ефективне управління інклюзивністю потребує міжсекторальної взаємодії між державою, бізнесом і громадськими організаціями. Спільна реалізація програм підтримки дозволяє створювати комплексні рішення, спрямовані на підвищення якості життя ветеранів та людей з інвалідністю [8, с. 31].

Управління інклюзивністю є важливим елементом сучасного публічного управління та соціального менеджменту. Адаптація послуг до потреб ветеранів і людей з інвалідністю сприяє формуванню безбар'єрного середовища, підвищує ефективність соціальної політики та забезпечує соціальну справедливість у суспільстві.

Література:

1. Нижник Н. Р. Публічне управління та соціальна політика. Київ : Кондор, 2021. 320 с.
2. Бакуменко В. Д. Соціальне управління та інклюзивний розвиток суспільства. Київ : НАДУ, 2020. 284 с.
3. Ребкало В. А. Соціальний менеджмент: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2019. 276 с.
4. Кравченко І. М. Цифрова доступність як інструмент інклюзивного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 3. С. 18–22. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.3.14>
5. Ляшенко В. І. Інклюзивна політика у сфері соціального управління. Регіональна економіка. 2021. № 4. С. 69–73.
6. Міністерство у справах ветеранів України. Державна політика підтримки ветеранів війни. Київ, 2023. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2025).
7. Дубасенюк О. А. Роль громадських організацій у розвитку інклюзивного середовища. Освіта і управління. 2022. Т. 25. № 2. С. 52–56.
8. United Nations Development Programme (UNDP). Disability Inclusion and Social Development Report. New York : UNDP, 2023. 110 p. URL: <https://www.undp.org/publications> (дата звернення: 21.04.2026).

РЕГУЛЯТОРНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ПОСЛУГ

Дишкантюк Юлія Ігорівна

PhD з права, доцент

кафедри менеджменту

Міжнародного університету

м. Одеса, Україна

Сучасний розвиток підприємництва у сфері послуг відбувається в умовах високої динамічності економічного середовища, цифровізації суспільства, трансформації споживчих потреб та посилення глобальної конкуренції. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної регуляторної політики держави, яка має забезпечувати баланс між державним регулюванням та свободою підприємницької діяльності. Саме ефективна система регуляторного впливу здатна створити сприятливі умови для адаптивного розвитку підприємництва, стимулювання інноваційної активності та підвищення конкурентоспроможності сфери послуг. У сучасній економічній науці регуляторна політика розглядається як комплекс інструментів державного впливу на господарську діяльність, спрямованих на формування ефективного ринкового середовища, забезпечення стабільності економічної системи та підтримку сталого розвитку [1]. Водночас сучасні підходи до державного регулювання передбачають перехід від жорстких адміністративних моделей до адаптивних механізмів управління, що базуються на принципах дерегуляції, цифровізації, прозорості та партнерської взаємодії держави й бізнесу.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває у сфері послуг, яка характеризується високим рівнем чутливості до змін зовнішнього середовища. Підприємства сфери послуг потребують гнучких умов функціонування, швидкої адаптації до ринкових трансформацій та ефективних механізмів державної підтримки. У цьому контексті регуляторна політика держави має бути орієнтована на спрощення адміністративних процедур, цифровізацію регуляторних процесів, стимулювання інвестиційної діяльності та підтримку інноваційного розвитку підприємництва. Важливим напрямом сучасної регуляторної політики є цифровізація державного управління та впровадження електронних сервісів взаємодії бізнесу з державою. Дослідження OECD свідчать, що цифрова трансформація регуляторних механізмів сприяє підвищенню прозорості управління, зменшенню адміністративних бар'єрів та покращенню умов ведення бізнесу [2]. В Україні важливим елементом цифровізації підприємницького середовища стало впровадження електронних сервісів платформи «Дія.Бізнес», що забезпечують доступ суб'єктів господарювання до консультаційних, інформаційних та адміністративних послуг.

Суттєвий вплив на адаптивний розвиток підприємництва у сфері послуг має політика дерегуляції. Скорочення надмірного адміністративного навантаження, спрощення дозвільних процедур та оптимізація механізмів ліцензування створюють передумови для підвищення підприємницької активності та розвитку конкурентного середовища [3]. У сучасних умовах особливого значення набуває формування регуляторної політики, орієнтованої на підтримку малого та середнього бізнесу як ключового драйвера економічного розвитку. Важливою складовою адаптивної регуляторної політики є підтримка інноваційного підприємництва та інтеграція принципів сталого розвитку у систему державного управління. У сучасних умовах підприємства сфери послуг дедалі активніше впроваджують цифрові технології, інноваційні бізнес-моделі та ESG-підходи, що потребує адаптації нормативно-правового середовища до нових економічних реалій [4]. Це

обумовлює необхідність формування регуляторних механізмів, спрямованих на стимулювання інноваційної активності, розвиток цифрової економіки та підтримку екологічно відповідального бізнесу.

У межах власного дослідження було проведено аналіз впливу регуляторної політики на розвиток підприємств сфери послуг в умовах економічної трансформації. Результати дослідження показали, що найбільший вплив на рівень адаптивності підприємств мають швидкість адміністративних процедур, доступність цифрових сервісів, прозорість регуляторного середовища та рівень державної підтримки інноваційних проєктів. Встановлено, що підприємства, які функціонують у більш цифровізованому та гнучкому регуляторному середовищі, демонструють вищий рівень інвестиційної активності та швидше адаптуються до змін ринкової кон'юнктури.

Особливого значення в сучасних умовах набуває інтеграція міжнародного досвіду регуляторної політики у національну систему державного управління. Практика країн Європейського Союзу свідчить про ефективність використання risk-based regulation, принципів smart regulation та механізмів державно-приватного партнерства у забезпеченні розвитку сфери послуг [5]. Їх адаптація до українських умов може стати важливим фактором підвищення ефективності державного регулювання підприємницької діяльності. З наукової точки зору дослідження регуляторної політики держави доцільно здійснювати із застосуванням системного підходу, методів економічного аналізу, інституційного моделювання та оцінки регуляторного впливу. Це дозволяє формувати науково обґрунтовані механізми удосконалення державного регулювання та забезпечення адаптивного розвитку підприємництва. Таким чином, регуляторна політика держави виступає важливим інструментом адаптивного розвитку підприємництва у сфері послуг. Її ефективність визначається здатністю держави забезпечувати баланс між регуляторним впливом та свободою підприємницької діяльності, формувати сприятливе інституційне середовище та стимулювати інноваційний розвиток економіки.

Література:

1. Stiglitz J. E. Economics of the Public Sector. 4th ed. New York : W. W. Norton & Company, 2015.
2. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/publications/the-digital-transformation-of-smes-bdb9256a-en.htm>
3. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>
4. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016.
5. European Commission. Better regulation guidelines. Brussels, 2021. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/better-regulation_en

ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Лебедєва Наталія Андріївна,
к.т.н., доцент, Міжнародний університет
м.Одеса*

*Омельченко Артем Олександрович
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Міжнародний університет м.Одеса*

Мета дослідження полягає у вивченні еволюції маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки та визначенні ключових тенденцій їх розвитку під впливом сучасних інформаційних технологій.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Проаналізувати основні етапи розвитку маркетингових стратегій від традиційних до цифрових моделей.
- Дослідити вплив цифрових технологій на зміну поведінки споживачів.
- Розглянути роль великих даних (Big Data) у формуванні сучасних маркетингових рішень.
- Визначити значення персоналізації та таргетованих комунікацій у цифровому маркетингу.
- Проаналізувати вплив соціальних мереж та користувацького контенту на просування брендів.
- Оцінити значення омніканальності та автоматизації маркетингових процесів.
- Визначити перспективи розвитку маркетингових стратегій в умовах подальшої цифровізації.

Цифрова економіка стала одним із визначальних факторів трансформації сучасних економічних систем і суттєво змінила підходи до маркетингової діяльності [1]. Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення інтернету та цифрових платформ сприяли формуванню нового середовища, у якому змінюються як принципи функціонування бізнесу, так і поведінка споживачів. Сучасний споживач виступає не лише як покупець, а як активний учасник ринку, який впливає на імідж брендів через соціальні мережі, відгуки та цифрову взаємодію [2].

У таких умовах маркетинг зазнав глибокої еволюції: від орієнтації на продукт – до фокусу на клієнті та його досвіді. Комунікації втратили односторонній характер і перетворилися на постійний діалог між компанією та аудиторією. Це спричинило зміни у підходах до сегментації ринку, позиціонування та формування довгострокових відносин зі споживачами [1].

Особливого значення набувають дані як стратегічний ресурс. Використання технологій Big Data дозволяє компаніям глибше розуміти поведінку клієнтів, виявляти закономірності попиту та формувати більш точні прогнози. Завдяки цьому управлінські

рішення стають більш обґрунтованими, а маркетингові стратегії – ефективнішими [3].

Однією з ключових рис сучасного маркетингу є персоналізація. Компанії відходять від масових комунікацій і переходять до індивідуалізованих пропозицій, що враховують інтереси, поведінку та цифровий слід користувачів. Це реалізується через таргетовану рекламу, автоматизовані сервіси та рекомендаційні системи, що підвищує рівень залучення та лояльності аудиторії [1].

Вагому роль відіграють соціальні платформи, які стали не лише каналами комунікації, а й середовищем формування довіри до брендів. Контент, створений користувачами, часто сприймається як більш достовірний, ніж традиційна реклама, що сприяє розвитку інфлюенсер-маркетингу та нових форматів взаємодії [2].

Сучасні компанії також активно впроваджують омніканальні підходи, об'єднуючи всі точки контакту зі споживачем у єдину систему. Це забезпечує цілісний і послідовний досвід взаємодії незалежно від каналу комунікації [3]. Паралельно з цим відбувається автоматизація маркетингових процесів через використання CRM-систем, чат-ботів і рішень на основі штучного інтелекту, що дозволяє оптимізувати роботу з клієнтами та зменшити витрати.

У цифрову епоху змінюється і сутність бренду: він перестає бути лише засобом ідентифікації та перетворюється на інструмент формування емоційного зв'язку зі споживачем. Бренд дедалі більше відображає цінності, стиль життя та світогляд цільової аудиторії, що посилює значення довіри та довгострокової взаємодії [1].

Таким чином, сучасні маркетингові стратегії стають більш гнучкими, технологічними та орієнтованими на дані. Подальший їх розвиток буде пов'язаний із ширшим використанням штучного інтелекту, аналітики та автоматизованих рішень, що дозволить бізнесу підвищити ефективність діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку [3].

Література:

1. Ілляшенко С. М., Ронь Я. О. МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В РУСЛІ КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.37> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Marketing innovations and digital technologies: A systematic review, proposed framework, and future research agenda / G. A. Athaide та ін. *Journal of Product Innovation Management*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12741> (дата звернення: 13.04.2026).
3. Kingsnorth S. *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*. Kogan Page, Limited, 2023.

БРЕНД СТРАТЕГІЯ SONY В ІГРОВІЙ ГАЛУЗІ

*Левченко Сергій Павлович,
Доктор філософії у галузі менеджменту,
Міжнародний університет
м. Одеса*

*Смірнов Ігор Вікторович
Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Міжнародний університет
м. Одеса*

На сучасному етапі розвитку глобального ринку розваг конкуренція зміщується з площини «якості продукту» в площину «сили екосистеми». Корпорація Sony, маючи статус одного з архітекторів сучасної ігрової індустрії, сьогодні стикається з безпрецедентними викликами: від агресивної консолідації ринку конкурентами до зміни споживчих звичок поколіннями Z та Альфа.

Місія компанії Sony – це створення розваг майбутнього завдяки новітнім технологіям і співпраці з авторами. Візія: Надалі ділитися відчуттям «кандо» – японський термін, що уособлює щастя та гармонію, що також сприяє єднанню з людьми зі всього світу [1].

Одним із найцінніших активів компанії є сімейство ігрових консолей PlayStation, який обирають мільйони користувачів у всьому світі. Футуристичний дизайн – візитівка консолей. У кожному поколінні виробник намагається гармонійно поєднувати традиції та технологічні інновації. Для моделей Плейстейшен характерні такі особливості:

- білий корпус м'яко підсвічується, а чорні вставки додають брутальності;
- порти розташовані позаду і попереду, щоб дроти під'єднаних аксесуарів не плуталися між собою;
- маніпулятори, підставки виконані в єдиному стилі з самими консолями;
- бічні панелі можна змінювати на кольорові.

Популярність PlayStation тримається на ексклюзивах, екосистемі та глобальному бренді, а не лише на компонентах. В асортименті версії з оптимальними апаратними специфікаціями для різних задач.

Slim PlayStation 5 орієнтована на користувачів, які цінують компактність та адаптивність. Консоль Pro – безкомпромісна, створена для гравців з найвищими вимогами до апаратного забезпечення, PS5 класична – для тих, хто шукає оптимальне співвідношення продуктивності та надійності.

Компанія Sony також відрізняється ексклюзивами для PS які класифікують на тимчасові або повні. Перші згодом стають доступними й для інших платформ, наприклад, для ПК. Другі – так і залишаються в межах екосистеми. Внутрішні студії розробки контенту Sony отримують чималі інвестиції. Як наслідок, постійно виходять відеоігри з глибоким і продуманим сюжетом, добре розкритими персонажами, кінематографічною якістю картини

[2]. На Рис. 1 предствалені основні елементи, які формують брендову стратегію Sony PlayStation

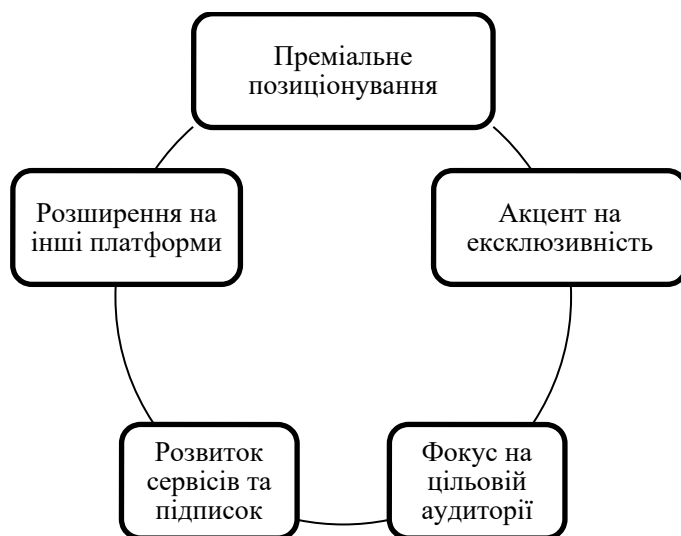


Рис. 1 Основні Елементи брендової стратегії Sony в ігровій сфері

Джерело: розроблено авторами

Варто також зазначити, що Sony суттєво збільшила доходи свого ігрового підрозділу завдяки стратегії мультиплатформних релізів. За даними фінансових звітів, компанія отримала понад \$2,3 млрд виручки від продажу власних ігор та контенту на платформах, що не належать до екосистеми PlayStation, зокрема на Xbox і ПК. \$2,37 млрд з інших платформ [3].

Як повідомляє Windows Central, аналітик Дерек Стрікленд звернув увагу на новий фінансовий підхід Sony. У звіті за третій квартал 2025 фінансового року компанія виокремила категорію «Other Software» – до неї входять доходи від продажу ігор і доповнень на платформах, відмінних від консолей PlayStation. Саме в цій категорії Sony зафіксувала \$2,37 млрд доходу, що підтверджує: порти на ПК і Xbox перестали бути експериментом і стали повноцінним джерелом прибутку для компанії. Steam і Xbox як нові ринки зростання [3].

Значну частину доходів Sony принесла платформа Steam, де ігри PlayStation стабільно входять до топів продажів. ПК-аудиторія виявилася готовою платити за високобюджетні сюжетні проєкти, навіть якщо вони виходять через кілька років після консольного релізу.

Не менш показовим став і досвід з Xbox. Хоча Sony досі обережно підходить до релізів на консолі конкурента, результати продажів і активність гравців демонструють очевидний фінансовий потенціал [3].

Важливим аспектом бренд-стратегії PlayStation є залучення гравців через підписку, а також ексклюзивну співпрацю із геймдевелоперами, коли для того, щоб пограти у конкретну гру, потенційно зацікавлена аудиторія вимушена купити ігрову консоль. Крім цього, підписка дає можливість гравцям мати доступ до значної кількості ігор, ціна на яких значно перевищує ціну місячної або річної підписки, що сприяє залученню споживачів до власної екосистеми [4].

Отже, бренд-стратегія Sony Interactive Entertainment (SIE) свідчить про те, що успіх компанії базується не лише на технологічній перевазі, а й на створенні глибокого емоційного зв'язку на основі створення власної екосистеми зі своєю аудиторією до приносить компанії високий прибуток, а також лояльність власної аудиторії через доступ до ексклюзивних ігор.

Література:

1. Розваги, технології та сервіси. Місія та бачення. *Sony Україна*. URL: <https://www.sony.ua/brand-mission-vision> (дата звернення: 23.04.2026).
2. 5 ключових переваг ігрових приставок Соні Плейстейшен. *Громадське радіо*. URL: <https://hromadske.radio/news/2025/05/19/5-kliuchovykh-perevah-ihrovykh-prystavok-soni-pleysteyshe> (дата звернення: 23.04.2026).
3. Sony заробила понад \$2 млрд на релізах ігор PlayStation для Xbox і ПК *Double.News*. URL: <https://double.news/2026/02/10/sony-zarobyla-ponad-2-mlrd-na-relizah-igor-playstation-dlya-xbox-i-pk/> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Liu H. Exclusive Games, Platform Strategy, and Financial Performance: A DuPont-Based Comparison of Nintendo, Sony, and Microsoft. *Financial Economics Research*. 2025. Vol. 2, no. 3. P. 180–187. URL: <https://doi.org/10.70267/fer.250203.180187> (date of access: 23.04.2026).

КОНЦЕПЦІЯ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ

*Левченко Сергій Павлович,
Доктор філософії у галузі менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса*

*Ніколаєску Наталя Дмитрівна
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Міжнародний університет,
м. Одеса*

Процес організаційної трансформації на сучасному етапі розвитку економіки є критично складним завданням, оскільки він зачіпає не лише технологічні аспекти, а й глибинні соціальні структури підприємства. Опір змінам у цьому контексті слід сприймати як закономірний наслідок порушення психологічного контракту між працівником та організацією. Кожна особа в колективі прагне до певної міри прогнозованості свого майбутнього, а будь-яка інновація цю прогнозованість руйнує. Як показує практика, найбільш стійким є опір, що базується на страху перед невідомим та можливою втратою професійного авторитету [1]. Коли працівник роками вибудовував свою експертність у певній системі, перехід на нові рейки змушує його знову ставати учнем, що сприймається як загроза самооцінці.

Для успішного подолання таких бар'єрів менеджмент має застосовувати широкий арсенал методів – від фасилітації та підтримки до переговорів із лідерами думок у колективі. Важливо розуміти, що примусові методи зазвичай дають лише короткостроковий ефект, створюючи прихований саботаж, який набагато небезпечніший за відкритий протест [7]. Тільки через залучення персоналу до процесу прийняття рішень можна сформувати у людей відчуття спільної відповідальності за результат. Це вимагає від керівництва високого рівня емпатії та готовності до відкритого діалогу, де кожне заперечення розглядається як зворотний зв'язок, а не як акт непокорі.

Сучасні підходи до управління персоналом вказують на те, що опір змінам можна мінімізувати, якщо організація постійно інвестує у свою корпоративну культуру. Гнучкість компанії залежить від того, наскільки цінності розвитку та адаптивності розділяються кожним співробітником [3]. Якщо зміни стають частиною повсякденної діяльності, а не сприймаються як надзвичайна ситуація, колектив звикає до динамічного темпу роботи. Це особливо актуально при впровадженні інноваційних моделей менеджменту, де основний фокус зміщується на самоорганізацію та безперервне навчання [2]. За таких умов працівник бачить у змінах не загрозу, а можливість для розширення власних компетенцій та професійного зростання.

Окремим викликом є впровадження ощадливого виробництва (Lean), яке вимагає від персоналу радикальної зміни ставлення до своїх обов'язків. Опір тут часто виникає через те, що Lean виявляє приховані втрати та робить процеси занадто прозорими, що може

сприйматися як інструмент посилення контролю. Подолання цього явища можливе лише через зміну системи внутрішньої мотивації, де працівник заохочується за пошук помилок, а не карається за них [4]. Психологічний комфорт у період Lean-трансформації досягається тоді, коли люди бачать реальне спрощення своєї праці та відчують підтримку з боку керівництва на кожному етапі змін.

В епоху тотальної цифровізації опір часто набуває форми технофобії. Впровадження автоматизованих систем ухвалення рішень та алгоритмів штучного інтелекту породжує у людей страх бути заміненіми кодом. Стратегія подолання такого опору має базуватися на принципі доповнення людських здібностей технологіями, а не їх заміщення [6]. Керівництво повинно чітко артикулювати, що цифрові інструменти забирають на себе нудну та виснажливу рутину, залишаючи людині роль стратега та творця. Прозорість роботи алгоритмів та активне навчання новим цифровим навичкам дозволяють зняти напругу та підвищити рівень довіри до технологічних інновацій.

Проте навіть найбільш продумана стратегія подолання опору може виявитися неефективною, якщо зміни не будуть належним чином закріплені в структурі організації. Будь-яка система має інерцію, яка тягне її назад до звичного стану. Тому етап «заморожування» нових стандартів є критично важливим для того, щоб зміни стали незворотними [5]. Це потребує постійного моніторингу настроїв у колективі та готовності коригувати курс у реальному часі. У сучасному світі, де значна частина роботи виконується дистанційно, лідерство в умовах змін вимагає додаткових навичок цифрової комунікації та вміння підтримувати командний дух через монітор [8]. Тільки поєднання психологічної підтримки, технологічного переозброєння та стратегічного терпіння дозволяє перетворити опір на рушійну силу оновлення підприємства.

Таким чином, подолання опору змінам – це складний управлінський процес, що вимагає гармонії між економічною доцільністю та гуманістичним підходом. Організації, які навчилися працювати зі страхами та запереченнями своїх людей, отримують не лише лояльний колектив, а й здатність до швидкого самовідновлення в умовах будь-якої кризи. Робота з опором стає фундаментом для побудови організації майбутнього, де зміни сприймаються як єдиний шлях до прогресу.

Література:

1. Сташкевич І. І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-46>
2. Сукачова С. М., Руденко А. В., Миленький В. М. Управління змінами в умовах упровадження інноваційних підходів у менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 2. С. 45–51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2023-2-8>
3. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та управління*. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2023-54-12>
4. Гонтарук А. Психологічні аспекти Lean: мотивація персоналу, подолання опору змінам. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 4 (77). С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.112
5. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 210 с. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.085>

6. Іванько А. В., Джупіна Г. М., Власенко Д. О. Подолання опору персоналу організаційним змінам при впровадженні автоматизованих систем ухвалення рішень. *Цифрова економіка та системи управління*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2023-5-14>
7. Повисок В. С., Леміш К. М. Основні способи подолання опору змінам. *Наукові перспективи*. 2024. № 2 (44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-312-324](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-312-324)
8. Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. Менеджмент організаційних змін в умовах цифровізації. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 1. С. 12–20. DOI: <https://doi.org/10.23939/mits2024.01.012>

КОНЦЕПЦІЯ «ЛАГОМ» ЯК АЛЬТЕРНАТИВА КОНЦЕПЦІЇ СУСПІЛЬСТВА СПОЖИВАННЯ

*Левченко Сергій Павлович,
Доктор філософії у галузі менеджменту,
Міжнародний університет
м. Одеса*

*Сидорова Ангеліна Володимирівна
Здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Міжнародний університет
м. Одеса*

Сучасна модель надмірного споживання досягла своєї критичної межі, породивши екологічну кризу, хронічний стрес і духовне виснаження, яке символізує явище «гедоністична адаптація». Невідкладність переосмислення способу життя зумовлена потребою у забезпеченні сталого розвитку, досягненні оптимального балансу між професійною діяльністю та особистим життям, а також зростанням суспільного інтересу до питань ментального здоров'я. В цьому контексті філософія Лагом пропонує ефективну концепцію «етики достатності», яка протиставляється нераціональній гонитві за матеріальними здобутками. Замість цього вона утверджує принцип гармонійного самообмеження. Реалізація такого підходу сприяє подоланню системних криз, посиленню екологічної рівноваги та встановленню гармонії у відносинах між людиною, природою і суспільством завдяки свідомому принципу «цілком достатньо».

Концепцію Лагом хоч і ототожнюють з поняттям мінімалістичного споживання, проте це не зовсім так. Попри те, що концепція здається мінімалістичною, ключовим поняттям є слово «достатньо». Для лагом характерне використання високоякісних матеріалів натурального походження, що забезпечує довговічність їхнього використання [1]. Лагом як філософія базується на принципі раціонального споживання, простоти та мінімалізму – «лише те, що потрібно без зайвої розкоші» [2].

Roya Bloom визначає концепцію лагом як комплексну модель переосмислення практик споживання та виробництва, яка ґрунтується на трьох ключових аспектах: прагнення до високої якості, досягнення оптимального балансу та дотримання ідеї достатності. Перехід від екстенсивного економічного зростання до підходу, орієнтованого на інтенсивну якість, передбачає створення продукції, що вирізняється довговічністю, функціональністю та естетичною досконалістю, одночасно виражаючи повагу до обмежених ресурсів і майстерності виробництва. Центральною ідеєю концепції є пошук «золотої середини», де з одного боку уникнення дефіциту дозволяє зменшити соціальну напругу, а з іншого – попередження надлишковості сприяє запобіганню марнотратства та виснаженню природних ресурсів. На цьому підґрунті лагом позиціонується як точка гармонійного добробуту, яка забезпечується за умов мінімально необхідних витрат. Особливе значення в рамках цієї моделі має розмежування між ефективністю та

достатністю (sufficiency), де останнє передбачає свідоме самообмеження й визнання меж, за межами яких подальше споживання втрачає здатність сприяти щастю. У цій перспективі парадигма Лагом виступає етичним і практичним інструментом протидії екологічній кризі, пропонуючи альтернативну модель соціальної стійкості. Її фундаментом є принцип справедливого розподілу ресурсів, відповідно до формули «достатньо для кожного», а не «максимально для небагатьох» [3].

Механізм Лагом базується на принципі «золотої середини», спрямованому на досягнення гармонії між індивідуальними потребами, суспільним благом і екологічною стійкістю. Його ключова ідея полягає в уникненні крайнощів – надмірного споживання чи суворого мінімалізму – через прагнення до раціональної достатності. В економічній сфері це реалізується шляхом застосування циркулярної моделі, яка акцентує увагу на довговічності продукції, скороченні відходів і етичному виробництві, орієнтованому на сталий розвиток, а не лише максимізацію прибутку. Соціальний аспект Лагома базується на співпраці й довірі, замінюючи жорсткі ієрархічні структури справедливим розподілом ресурсів і підтримкою балансу між роботою та особистим життям. Це допомагає знизити ризики емоційного вигорання та покращити якість життя загалом. В екологічному контексті модель спрямована на зменшення впливу на довкілля. Вона передбачає використання відновлюваних джерел енергії, формування екосвідомої поведінки як цінності, важливої для майбутніх поколінь, та державну підтримку соціально відповідальних бізнесів і помірнього споживання. Лагом перетворює поміркованість на практичну систему, де успіх визначається не величиною матеріальних здобутків, а стабільністю, гармонійністю та впевненістю у достатності ресурсів для всіх учасників суспільства.[4].

Зміна парадигми споживання є фундаментальною умовою сталого розвитку сучасної економіки. Шведська філософія лагом виступає не лише культурним феноменом, а й дієвим механізмом переходу до моделі «достатності» (sufficiency), що дозволяє збалансувати економічні потреби суспільства з екологічними межами планети [4].

Особливого значення цей підхід набуває в контексті бізнес-стратегій та сталого управління. Як зазначають Г. Янссон та Л. Кребсер у своїй праці "Lagom, the key to a sustainable business?", впровадження принципу поміркованості в корпоративні моделі дозволяє компаніям досягати довгострокової стабільності та відповідати глобальним Цілям сталого розвитку ООН, зокрема щодо відповідального споживання та виробництва [5]. Для України адаптація цих принципів у процесі повоєнного відновлення може стати основою для формування нової, екологічно орієнтованої економічної системи, де раціональне використання ресурсів переважає над надлишковим споживанням.

Література:

1. Що таке “лагом” і чому його плутають з мінімалізмом. Блог Сергія Махно. URL: <https://makhnostudio.com/uk/blogs/living-lagom-not-minimalism/> (дата звернення: 24.04.2026).
2. Модні тренди хюгге, лагом, ніксен, вабі-сабі в українській філософії комфорту і затишку. Левада. URL: <https://levada.if.ua/modni-trendy-hyugge-lagom-niksen-vabi-sabi-v-ukrayinskij-filosofiyi-komfortu-zatyshku/> (дата звернення: 24.04.2026).

3. Lagom: The Art of Living in Perfect Balance. *Roya Bloom*.
URL: <https://royabloom.blog/2025/02/24/lagom-2/> (date of access: 24.04.2026).
4. Усаченко О. Становлення парадигми сталого розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1(55). С. 206–211.
URL: <https://doi.org/10.34213/ap.19.01.27> (дата звернення: 24.04.2026).
5. Hugo Jansson, Linus Krebser, Lagom, the key to a sustainable business?, 2023. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1773751/FULLTEXT01.pdf> (date of access: 24.04.2026).

DIGITAL TRANSFORMATION AT BYD COMPANY LIMITED

Xin Xin,

master student, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv,

Kotlyk Andrii,

*PhD, associate professor of Management, Business and Administration department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

Digital transformation has become a key factor in how competitive businesses are in today's business world. Companies in all kinds of fields are under more and more pressure to use information technology to improve their operations, make strategic decisions, and create long-term value. The automotive industry, especially companies that make electric cars, has a lot of trouble combining digital technologies with traditional manufacturing methods. To make sure that IT investments really do improve efficiency, they need to be checked systematically and performance needs to be monitored all the time.

Research on digital transformation and business efficiency covers a lot of different theoretical areas, but there aren't many good ways to measure how IT has improved performance. Current research insufficiently examines the amalgamation of advanced analytics, artificial intelligence, and industrial internet platforms inside manufacturing environments. Verifying efficiency improvements from IT investments poses methodological hurdles that necessitate new strategies. Chinese and international researchers, such as B. Li, F. Li, L. Lin, and Y. H. Li, have written about the issues that come up during digital transformation and how to quantify efficiency. Despite an expanding body of work, the comprehensive assessment of IT-driven efficiency enhancements in intricate manufacturing organizations is still inadequately explored, especially in swiftly advancing sectors like electric automobiles.

The purpose of the article is to investigate theoretical and practical approaches to IT-driven enterprise efficiency improvement and to identify specific mechanisms for implementing digital transformation and verification systems at BYD Company Limited.

The conceptual understanding of IT impact on enterprise efficiency has evolved significantly with technological advancement and market dynamics. Contemporary frameworks integrate multiple perspectives on digital transformation [3]:

1. Digital capabilities fundamentally reshape business models through systematic integration of technology across value chains. Organizations must orchestrate technological resources to create sustainable competitive advantages.
2. Data-driven decision-making transforms operational processes: enterprises leverage analytics for predictive insights while maintaining agility in response to market changes.
3. Technology investments require careful evaluation from perspectives of financial returns, operational improvements, and strategic positioning in digital ecosystems.
4. Efficiency gains distributed across organizational functions ultimately manifest in enhanced market performance and stakeholder value creation.

5. Digital transformation extends beyond technological adoption to encompass cultural change, organizational learning, and ecosystem participation.

Contemporary scholarship reveals diverse interpretations of digital transformation's role in efficiency enhancement. H. T. Ma et al. state digital economy emerges as primary driver of innovation and growth through platform effects, network externalities, and data-enabled business model innovations [11]. F. Li adds that digital transformation of business models requires holistic frameworks integrating technological innovation with organizational capabilities to create new value propositions and revenue streams [3]. For example, such powerful tool as big data analytics drives traditional industry transformation through value chain reconfiguration, enabling predictive capabilities and real-time optimization across operations [6].

Analysis shows that IT-driven efficiency includes technological, organizational, and strategic aspects. This complex character demonstrates that digital transformation represents fundamental organizational change rather than isolated technological adoption. The success of implementation depends on things like the industry, the organization's strengths, and the way the ecosystem works. So, IT-driven enterprise efficiency should be seen of as a planned way to improve the performance of an organization by using digital technologies, data analytics, and intelligent systems in a way that creates long-term value. Organizations that go through a full digital transformation usually get benefits including better operations, faster innovation, better customer experiences, the ability to coordinate their ecosystems, and a strong competitive position.

BYD Company Limited is a good example of a manufacturing company that has successfully gone through a full digital transformation. BYD started as making batteries in 1995. By 2023, it had become the world's largest electric vehicle maker, selling over 3 million new energy vehicles. This change shows how methodical IT integration may lead to huge gains in efficiency and a dominant position in the market.

Recent research shows that BYD's digital transformation had six main benefits: it made operations more efficient, improved products and services, made the company more competitive, encouraged coordinated industry growth, allowed for mutual help and connection within the industry, and made it easier for the industry to grow in a way that is good for the environment [24]. The company's automated production facilities show these benefits in clear numbers. The digitalization of BYD's manufacturing shows considerable benefits in efficiency. By 2024, the welding shop at the Shenshan Factory was more than 90 % automated and could make more than 400,000 pieces a year. This is a big step up from 2022, when automation was at 87 % and the capacity was 300,000 units. The plant makes one white-body assembly every 58 seconds, which shows how computerized systems have made production faster than ever before.

The company's digital customer engagement platforms combine online and offline services so that customers can make appointments, ask questions, and customize their vehicles. There are several ways for customers to give feedback, including as hotlines, online customer care, and social media. This helps the company keep getting better based on what customers say. Digital technology make customizable manufacturing possible by letting clients choose the exact configurations, colors, and interiors they want. This changes traditional mass production into mass customisation.

Digitalization of research and development is another important area. BYD spends more than 10 % of its revenue on research and development, mostly on battery technology, self-driving cars, and smart manufacturing. Digital simulation and testing made the innovative Blade Battery technology possible, setting new benchmarks for safety and performance. Digital twins and advanced modeling make it possible to quickly prototype and improve designs, which shortens development cycles and raises the quality of new ideas. BYD has distinct benefits since it uses

vertical integration to digitalize its supply chain. BYD, on the other hand, controls the whole value chain, from making semiconductors to putting the car together. Digital systems keep this complicated ecosystem in sync, allowing for real-time optimization across thousands of suppliers and factories. Blockchain technology makes sure that the supply chain is open and easy to follow, which is necessary for sustainable sourcing and following the rules.

BYD's most ambitious digital project is the industrial internet platform. BYD makes all-in-one platforms that include design, manufacturing, logistics, and service, just like Haier's COSMOPlat. These platforms let people work together in ecosystems by linking suppliers, partners, and customers in networks for creating value. Real-time data analytics improve scheduling of production, management of inventories, and forecasting of demand throughout the whole ecosystem.

The success of digital transformation can be measured by how well the company does financially. In 2023, BYD made roughly ¥600 billion (about \$85 billion), with 78 % of that coming from car sales and 22 % from energy solutions. The operating profit margin went up from 5.0 % in 2020 to 6.3 % in 2022, showing that the company was able to run more efficiently. The company has a lot of cash on hand, and its operating cash flow has grown by 35.2 % year over year. This shows that the company is in good shape even if it is spending a lot of money on expansion.

Digital tools are used in global expansion plans to help them enter new markets. BYD works in more than 70 countries, and its digital platforms are tailored to meet the needs of each region. European businesses use modern analytics to figure out where to position themselves in the market and go into the premium segment by developing products based on data. The company's global manufacturing network, which is managed by digital systems, allows for local production while keeping costs low and quality high.

BYD's strategy is different since it uses digital systems to integrate sustainability. Energy management systems let buildings use renewable energy more efficiently. Some facilities even become carbon neutral by using solar power and smart grid management. Digital monitoring keeps track of how products affect the environment from the time they are made until they are recycled at the end of their life. These skills make BYD a pioneer in sustainable manufacturing, which is important for staying competitive in the long run.

IT-driven enterprise efficiency signifies a profound transformation of organizational capacities via methodical digital integration. The BYD instance shows that successful implementation needs to take into account all three areas at the same time: technology, organization, and strategy. Digital transformation is more than just using new technologies; it also includes coming up with new business models, coordinating ecosystems, and creating long-term value. The most important results are: Integrated digital systems, not separate technologies, lead to efficiency gains. Data analytics and artificial intelligence make it possible to predict outcomes, which improves operational excellence. Platform strategies create network effects that increase value creation. Finally, integrating sustainability into digital systems is necessary for long-term competitiveness. Future research ought to investigate the transferability of digital transformation frameworks across diverse industrial contexts and cultural settings. As technology evolves more quickly and market conditions change more quickly, it becomes more important for businesses to understand how IT can help them be more efficient in the digital economy.

References:

1. Li B. Research on Financial Competitiveness Evaluation of Cross border E-commerce A-share Listed Companies Based on Business Model Classification : thesis / Jingdezhen Ceramic University. Jingdezhen, 2023 [in Chinese].
2. Li C., Cao Y., Zhang M., Wang J., Liu J., Shi H., Geng Y. Hidden benefits of electric vehicles for addressing climate change. *Scientific Reports*. 2015. Vol. 5. Article 9213.
3. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2020. Vol. 92–93. 102012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
4. Li F., Qiao H. Research on the business model evolution of digital technology driven industrial service – A case study of Goldwind. *Management Review*. 2019. Vol. 31, No. 8. P. 295–304. DOI: <https://doi.org/10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2019.08.025>
5. Li L., Taeihagh A. An in-depth analysis of the evolution of the policy mix for the sustainable energy transition in China from 1981 to 2020. *Applied Energy*. 2020. Vol. 263. Article 114611.
6. Li Y. H., Zhang S. W. Path of Big Data driving the transformation and upgrading of traditional industry: Based on Big Data value chain perspective. *Science and Technology Management Research*. 2019. Vol. 39, No. 7. P. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.3969/j.issn.1000-7695.2019.07.022>
7. Lin L., Lv W. D. The impact of digital transformation on management reform of manufacturing enterprises: A case study based on Kutesmart and Haier. *Scientific Decision Making*. 2019. Vol. 25, No. 1. P. 85–98.
8. Liu Y. X. Research on the Performance of BYD Company's Diversification Strategy. Hebei University of Economics and Business. Hebei, 2024 [in Chinese].
9. Lv T. Trend and path of digitalized transformation of the traditional industries. *People's Forum Academic Frontier*. 2019. Vol. 8, No. 18. P. 13–19. DOI: <https://doi.org/10.16619/j.cnki.rmltxsqy.2019.18.002>
10. Lv W., Salam Z. A. Evaluation and Research on Financial Competitiveness of Innovation-Driven Enterprises Based on Interval Data Mining. *International Journal of Pattern Recognition and Artificial Intelligence*. 2020. № 12.
11. Ma H. T., Meng Z. L., Yan D. L., Wang H. L. Digital economy: A new driving force for China's innovation and growth. Beijing : CITIC Publishing Group, 2017.

THE SPECIFICS OF BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT INDUSTRY REGARDING FOOD DELIVERY

Zhu Lingang,

master student,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv,

Kotlyk Andrii,

PhD, associate professor of Management, Business and Administration department,

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

Introduction. Each restaurant is a system, and the functioning of this system is based on processes of production, service delivery, or product (goods) sales. All these processes are closely interconnected and ensure the achievement of the final result of the enterprise's activity – the provision of services (products, goods) and the generation of profit. By using material, labor, financial, and information resources at the beginning of the service delivery process (process input) and transforming them into the corresponding type of service (product, goods), HoReCa enterprises ultimately create the final product (service) (process output).

Review of the researches on the topic. Considering the above, a business process of a HoReCa enterprise is a set of interconnected activities of the enterprise which, through the use of all types of its resources (input), ensures the achievement of the final result (output) in the form of services (products, goods) to satisfy the end consumer.

Therefore, according to the authors, business process reengineering in HoReCa enterprises is a mechanism of fundamental improvement and optimization of their activities, aimed at qualitative restructuring of business processes, achieving significant changes, and improving quality indicators, cost levels, service speed, and, consequently, enhancing the competitiveness of hospitality enterprises [1].

It should be emphasized that business process reengineering is the implementation of a comprehensive transformation program and a radical restructuring of enterprise functioning. Its important components include: replacing the existing management system with new effective concepts; developing and implementing improved business processes and management methods; prior assessment of the acceptability and risks of radical change projects; awareness of the fundamental nature of changes; focusing on consumer needs; abandoning outdated schemes and work rules; focusing management and staff attention on implementing changes; stimulating and motivating staff; and using a balanced scorecard system to monitor the effectiveness of change implementation.

The restaurant industry has undergone profound changes in recent years due to the emergence of food delivery systems. These systems have revolutionized how restaurants operate and how customers access meals, emphasizing the growing demand for convenience in a technology-driven society. Food delivery services, once a supplementary business model, have become integral to the survival and growth of many restaurants, particularly in a post-

pandemic world. This shift is driven by the increasing reliance on digital platforms that allow customers to order food with minimal effort and maximum efficiency [2].

Digitalization has further accelerated these changes, providing tools for restaurants to streamline operations and connect with customers in new ways. E-commerce marketing strategies, such as targeted advertising, app-based ordering systems, and personalized promotions, have become crucial in attracting and retaining customers. Digital tools enable restaurants to gather and analyze customer data, facilitating customized offers and improving user experiences. The rise of AI-powered technologies, including predictive analytics and real-time tracking, enhances the efficiency of delivery systems and creates opportunities for optimizing logistics [3].

Food delivery systems can be broadly categorized into three models: in-house delivery, third-party platforms, and hybrid approaches. Each model represents a distinct operational and strategic approach to addressing the diverse needs of customers and restaurants. In-house delivery offers businesses full control over logistics and customer experience, while third-party platforms provide scalability and access to broader customer bases at the cost of control and profitability [4]. The hybrid model combines these two approaches, offering flexibility and adaptability to varying market conditions.

These models have become essential tools for SMEs, which often face unique challenges such as limited resources and stiff competition from larger chains [2].

Goal. This paper aims to provide a comprehensive review of the existing literature on food delivery systems, focusing on the advantages, limitations, and operational implications of each model. By critically analyzing the theoretical and practical aspects of in-house delivery, third-party platforms, and hybrid approaches, this review seeks to identify key trends and gaps in the current research. Furthermore, it highlights the impact of these systems on customer behavior and explores the unique challenges faced by small-to-medium-sized restaurants (SMEs) in adopting and sustaining delivery operations. Through this analysis, the chapter sets the stage for understanding how food delivery systems can be optimized to meet the needs of diverse stakeholders while ensuring long-term profitability and growth.

The increasing adoption of food delivery systems has led to the emergence of new dynamics in restaurant operations. For instance, third-party platforms such as Uber Eats, DoorDash, and Grubhub claim to be "demand generators" for restaurants by connecting them with tech-savvy customers [3]. However, this relationship is complex, as high commission rates and limited control over delivery quality can pose significant challenges to restaurants. Similarly, in-house delivery systems allow restaurants to retain greater control but often require substantial investments in logistics and technology, which may not be feasible for smaller Business [5]. The hybrid approach attempts to strike a balance between the two, leveraging the advantages of third-party platforms while maintaining some level of operational autonomy. Digitalization further enhances the capabilities of hybrid models by enabling seamless integration of third-party logistics with in-house systems [3].

The theoretical frameworks of Stakeholder Management Theory and Co-opetition Theory provide useful lenses for analyzing the dynamics of food delivery systems. Stakeholder Management Theory emphasizes the importance of balancing the interests of various stakeholders, including customers, delivery personnel, and restaurant owners, to ensure sustainable operations [3]. Co-opetition Theory, on the other hand, highlights the dual role of third-party platforms as both collaborators and competitors, reflecting the complexity of their relationship with restaurants. These frameworks help to elucidate the opportunities and

challenges associated with each delivery model, offering valuable insights for restaurant operators seeking to navigate this evolving landscape.

In-house delivery systems are models where restaurants manage the entire delivery process, from receiving orders to delivering food to customers. This approach provides businesses with end-to-end control over operations, ensuring that service quality aligns with the restaurant's standards and brand identity. Restaurants that adopt in-house delivery often view it to maintain direct relationships with their customers and provide a seamless experience [2]. The growing adoption of technology, such as GPS tracking and route optimization software, has made it easier for restaurants to implement in-house delivery systems effectively [7].

One of the primary advantages of in-house delivery systems is the level of control they provide. Restaurants can directly oversee logistics, ensuring food quality and customer satisfaction remain uncompromised. This level of control also allows restaurants to maintain their brand identity, as the customer experience is not influenced by third-party platforms or contractors [3]. Moreover, in-house delivery enables restaurants to gather valuable customer data, such as ordering habits and preferences. This data can be used to create targeted marketing strategies, loyalty programs, and personalized offers, which strengthen customer loyalty and increase repeat orders [4].

Another significant advantage is the potential for cost control in the long term. While initial investments in infrastructure, such as vehicles, drivers, and logistics technology, can be high, restaurants can avoid the commission fees charged by third-party platforms. For example, a restaurant with a loyal customer base may find that the long-term savings outweigh the upfront costs of setting up an in-house delivery operation [5]. Additionally, the ability to offer customizable services, such as special delivery instructions or eco-friendly packaging, appeals to customers who value personalized experiences and sustainability. Studies show that consumers are increasingly drawn to restaurants that provide environmentally conscious options, which can be more effectively managed through in-house systems [3].

Furthermore, in-house delivery systems create opportunities for restaurants to innovate their operations. For instance, some businesses use dedicated apps to communicate directly with customers, offering real-time order updates and tailored recommendations [8]. This not only improves the customer experience but also helps to build trust and long-term loyalty. The use of AI tools for delivery route optimization further enhances the efficiency of in-house systems, reducing delivery times and operational costs [9].

Despite its benefits, in-house delivery presents several challenges. The upfront costs associated with establishing an in-house delivery system can be prohibitive, particularly for small-to-medium-sized restaurants (SMEs). These costs include purchasing vehicles, hiring delivery staff, and implementing logistics software [7]. The financial burden of these initial investments can deter many smaller establishments from pursuing this model, even if it offers long-term benefits.

Additionally, managing delivery logistics requires significant operational expertise. Factors such as route optimization, driver scheduling, and order prioritization add layers of complexity that may strain existing resources. For example, restaurants that lack experience in managing logistics may face inefficiencies, such as delayed deliveries or poorly optimized routes, which can negatively impact customer satisfaction [3]. Restaurants must also consider the costs of maintaining their fleet, including fuel, insurance, and regular vehicle upkeep. These expenses can escalate quickly, particularly for restaurants in urban areas with high delivery demand [10].

Another limitation is scalability. For smaller restaurants, expanding in-house delivery operations to accommodate a growing customer base may require disproportionate investments in infrastructure and personnel. This makes it difficult for SMEs to compete with larger chains that have economies of scale. Moreover, unforeseen challenges, such as vehicle maintenance or staff turnover, can disrupt delivery operations and lead to inconsistent service [7]. Seasonal fluctuations in demand further complicate scalability, as restaurants may struggle to adjust their delivery capacity during peak times or slower periods [3].

Advantages and challenges of in-house delivery systems are given in table 1.

Table 1 – Advantages and challenges of in-house delivery systems

Advantages	Challenges
Control over service & brand: maintain quality, customer experience, and direct relationships.	High upfront costs: vehicles, drivers, logistics tech, software.
Customer data: track preferences, create loyalty programs, targeted marketing.	Operational complexity: logistics management (routes, scheduling, prioritization).
Cost savings: avoid third-party commissions; long-term savings may outweigh setup costs.	Maintenance costs: fuel, insurance, repairs.
Customization: eco-friendly packaging, special instructions, personalized services.	Risks: disruptions from vehicle breakdowns or staff turnover.
Innovation: apps for direct communication, AI for route optimization, real-time updates.	Scalability issues: harder for SMEs compared to large chains; seasonal demand fluctuations worsen this.
Customer loyalty: improves satisfaction and trust through transparency and tailored offers.	

Conclusion. While in-house delivery systems offer significant advantages in terms of control, customer engagement, and long-term cost savings, they require careful planning and resource allocation to overcome their inherent challenges. For SMEs, the decision to adopt in-house delivery must be weighed against their capacity to manage the associated complexities and costs. However, with the right strategies and technological investments, in-house delivery can serve as a powerful tool for building customer loyalty and driving sustainable growth.

References:

1. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів HORECA: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>
2. Benjaafar S., Hu M., Zheng, Z. Food delivery service and restaurant: Friend or foe? *SSRN Electronic Journal*. 2020. Vol. 23. P. 387–394.
3. Yang S., Qian X. Long-term cost savings of in-house delivery systems. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 118. P. 210–220.
4. Wu J., Lee T. Challenges and opportunities for small-to-medium-sized restaurants adopting delivery systems. *SSRN Electronic Journal*. 2021. Vol. 9. P. 29–41.
5. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 276 p.

6. Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation. NY: Harvard Business School Press, 1996. 290 p.
7. Smith J., Brown L. Examining the integration of e-commerce and food delivery systems: A stakeholder approach. *Journal of Food Service Business Research*. 2024. Vol 6. P. 114–130.
8. Yasirandi R., Thanasopon B. A survey of food delivery innovation evolution in developing countries: Insights from Indonesia. *Proceedings of the 2023 International Conference on Advancement in Data Science, E-learning and Information Systems (ICADEIS)*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICADEIS58666.2023.10271029>
9. Du Z., Fan Z.-P., Sun F. O2O dual-channel sales: Choices of pricing policy and delivery mode for a restaurant. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/proeco/v257y2023ics0925527322003486.html>
10. Wu L., Lee C. The impact of in-house delivery on restaurant performance. *International Journal of Hospitality Tourism Administration*. 2021. Vol. 22(2). P. 184-202.
11. Du M., Zhang Y., Lee S. Innovations in food delivery: The role of customer communication. *International Journal of Hospitality Management*. 2023. Vol. 95. P. 103211.

СЕКЦІЯ 3. РИНОК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

УДК 37.013.43:316.7

ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ

Левченко Сергій Павлович,
доктор філософії у галузі менеджменту,
Міжнародний університет,
м. Одеса

Вдовиченко Катерина Олексіївна
здобувачка 1 курсу спеціальності D3 « Менеджмент»
Міжнародний університет,
м.Одеса

У сучасному глобалізованому світі, де культурні кордони стають дедалі прозорішими, а суспільства – полікультурними, проблема формування культурної компетентності здобувачів освіти набуває не просто актуальності, а статусу одного з ключових пріоритетів освітньої політики. Культурна компетентність виходить далеко за межі простого знання фактів про інші культури; вона є інтегральною якістю особистості, що поєднує глибоке розуміння власної культурної ідентичності, повагу до культурного різноманіття, здатність до ефективної міжкультурної комунікації та готовність діяти в полікультурному середовищі. В епоху, коли міграційні процеси, цифрові технології та економічна взаємозалежність стирають традиційні культурні бар'єри, освітні системи змушені переосмислити свої цілі: замість трансляції уніфікованого набору знань, школа та університет мають стати майданчиками для культивування культурної чутливості, діалогу та взаєморозуміння [2, с. 49].

Середовищем формування культурної компетентності закономірно виступає заклад освіти – від початкової школи до закладу вищої освіти. Саме тут здобувачі вперше систематично стикаються з культурним різноманіттям, часто більш репрезентованим, ніж у їхньому безпосередньому сімейному чи місцевому оточенні. Інструментарій педагогічного впливу надзвичайно різноманітний: інтеграція полікультурного компоненту в усі навчальні дисципліни (не лише мови та літератури, але й історії, географії, мистецтва, природничих наук, де можна показати внесок різних культур у світову науку), використання інтерактивних методів, таких як кейс-стаді міжкультурних конфліктів, рольові ігри, симуляції, дискусійні клуби, а також проектна діяльність, що передбачає співпрацю з однолітками з інших культурних середовищ через сучасні телекомунікаційні технології.

У контексті вищої освіти формування культурної компетентності набуває специфічних рис, пов'язаних із професійною підготовкою майбутніх фахівців. Сучасний ринок праці, особливо в галузях міжнародного бізнесу, дипломатії, охорони здоров'я, соціальної роботи, туризму, інформаційних технологій та освіти, пред'являє прямі вимоги до культурної компетентності як soft skill, без якого неможлива ефективна

професійна діяльність у різноманітному середовищі. Університети відповідають на цей запит через запровадження обов'язкових курсів з міжкультурної комунікації, програми міжнародної академічної мобільності (навчання за кордоном, семестри обміну), спільні міжнародні проекти, англomовні освітні програми, залучення іноземних викладачів та студентів до кампусного життя [1, с. 92].

Оцінювання культурної компетентності становить окрему методологічну проблему. На відміну від знань з математики чи фізики, культурна компетентність не піддається прямому тестуванню за допомогою стандартизованих інструментів без ризику культурної упередженості самих тестів. Більшість наявних опитувальників (наприклад, для вимірювання міжкультурної сенситивності чи етноцентризму) базуються на західних уявленнях про індивідуалізм, вербальну рефлексію, пряме вираження думок, що робить їх проблематичними для застосування в різних культурних контекстах.

У вітчизняному освітньому дискурсі формування культурної компетентності набуває додаткових смислів через специфічний історичний та геополітичний контекст. Українське суспільство є традиційно полікультурним, але тривалий час ця полікультурність або ігнорувалася в офіційній освіті, або редукувалася до фольклоризації етнічних меншин. Війна, вимушена внутрішня та зовнішня міграція мільйонів громадян, окупація територій, насильницьке переміщення дітей – усе це створило безпрецедентні виклики для культурної компетентності освітян та учнів. Сьогодні в одному класі можуть навчатися діти з різних регіонів, з різним досвідом переживання травми, різною мовою повсякденного спілкування, різним ставленням до національних символів та історичних наративів. У цих умовах культурна компетентність постає як основа соціальної згуртованості та психологічного відновлення [3, с. 123].

Отже, можна стверджувати, що формування культурної компетентності здобувачів освіти є складним, багатовимірним та хронічно незавершеним завданням, яке не має простого алгоритмічного рішення. Воно вимагає системної трансформації освітнього середовища на всіх рівнях – від державної політики та навчальних стандартів до повсякденних практик кожного вчителя та викладача.

Література:

1. Шевцова Л., Валенкевич О. Формування культурної компетентності здобувачів освіти за допомогою музейної освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2024. Т. 37. С. 87–97. URL: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2024-37-87-97> (дата звернення: 24.04.2026).
2. Мамус Г., Сорока Т., Харитонов В. Формування культурної компетентності студентів засобами проєктного навчання. *Молодь і ринок*. 2025. № 2/234. С. 52–57. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2025.324306> (дата звернення: 24.04.2026).
3. Яворська Х. Формування культурної компетентності здобувачів освіти у початковій школі. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна*. 2022. No. 37. Р. 232–242. URL: <https://doi.org/10.30970/vpe.2022.37.11662> (date of access: 24.04.2026).

РОЛЬ СЕРВІСУ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО РИНКУ

Мітакі Анна Михайлівна

*Викладач кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародного університету*

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних галузей сфери послуг, де конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед рівнем сервісу та якістю обслуговування клієнтів. В умовах зростаючих очікувань споживачів і посилення ринкової конкуренції якість послуг перетворюється на ключовий чинник формування лояльності гостей і забезпечення сталого розвитку підприємства [1].

Під якістю обслуговування у готельно-ресторанній галузі розуміють сукупність характеристик послуги, що зумовлюють її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача. Ця категорія охоплює функціональну якість (процес надання послуги) та технічну якість (результат взаємодії клієнта із підприємством). Такий двоаспектний підхід дозволяє всебічно оцінити сервісну пропозицію та виявити напрями її вдосконалення [2].

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку готельно-ресторанних послуг свідчить про зміщення акцентів від стандартизованих пропозицій до індивідуалізованого підходу. Персоналізація сервісу, швидке реагування на запити гостей, застосування цифрових технологій для підвищення зручності – все це формує новий стандарт якості у галузі. За даними міжнародних досліджень, близько 86 % споживачів готові доплачувати за вищий рівень обслуговування, а понад 70 % лояльних клієнтів повертаються до закладу саме завдяки позитивному досвіду взаємодії з персоналом [3].

Роль сервісу у розвитку готельно-ресторанного ринку реалізується через декілька взаємопов'язаних механізмів.

По-перше, висока якість обслуговування безпосередньо впливає на репутацію закладу та генерує позитивні відгуки – один з найбільш дієвих інструментів маркетингу.

По-друге, якісний сервіс формує емоційну прив'язаність клієнта до бренду, що суттєво знижує вартість утримання постійних гостей порівняно із залученням нових.

По-третє, культура сервісу підвищує мотивацію персоналу, знижує плинність кадрів і формує сильну корпоративну ідентичність, яка є конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі.

Важливим інструментом управління якістю у готельно-ресторанному бізнесі є модель SERVQUAL, яка дозволяє вимірювати розрив між очікуваннями споживачів і реально отриманим рівнем обслуговування за п'ятьма вимірами: надійність, реагування, впевненість, емпатія та матеріальні складові [4]. Практичне застосування цієї моделі надає менеджменту підприємств готельно-ресторанного комплексу можливість ідентифікувати проблемні зони у сервісі та розробляти цільові заходи з їх усунення.

Окремої уваги заслуговує вплив діджиталізації на стандарти сервісу. Впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), мобільних додатків, чат-ботів і систем автоматизованого зворотного зв'язку дозволяє персоналізувати комунікацію з гостем на всіх етапах його взаємодії із закладом. Водночас цифрові канали комунікації не замінюють, а доповнюють «живий» сервіс, значущість якого залишається визначальною у формуванні загального враження клієнта [5].

Таким чином, сервіс та якість обслуговування виступають стратегічними чинниками розвитку готельно-ресторанного ринку. Підприємства, що інвестують у підвищення стандартів сервісу, розбудову системи навчання персоналу та технологічну модернізацію,

отримують стійкі конкурентні переваги та забезпечують довгострокову лояльність споживачів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифрових технологій на трансформацію моделей сервісу у готельно-ресторанному бізнесі та розробленням методичного інструментарію оцінювання якості обслуговування з урахуванням галузевої специфіки.

Література:

1. Зінченко В. А. Управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2021. 234 с.
2. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
3. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 752 p.
4. Мунін Г. Б., Карягін Ю. О. Управління сучасним готельним комплексом. Київ : Ліра-К, 2019. 520 с.
5. Давиденко І. В. Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.04.2026).

АНАЛІЗ СПА-ГОТЕЛІВ І ЇХ РОЗВИТОК В СУЧАСНИХ УМОВАХ НА ПІВДНІ УКРАЇНИ

Кириленко Ангеліна Віталіївна

здобувачки першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна

Науковий керівник:

Тітомир Людмила Анатоліївна

к.т.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна

Актуальність дослідження полягає у зростанні ролі спа-готелів як центрів фізичної та психологічної реабілітації населення в умовах воєнного стану. Сучасна туристично-рекреаційна галузь України зазнала суттєвих трансформацій, що зумовило зміну функціонального призначення спа-готелів – від об'єктів відпочинку до комплексних оздоровчо-реабілітаційних центрів.

Метою є аналіз особливостей функціонування готелів оздоровчого напрямку в сучасних умовах. До початку повномасштабної війни південь України, зокрема Одеська, Херсонська та Миколаївська області, був одним із провідних центрів оздоровчого туризму. [1] У регіоні функціонувала розвинена мережа санаторіїв, баз відпочинку та спа-готелів. В Одеській області налічувалося понад 60 санаторіїв і більше 40 спа-готелів та готелів із оздоровчими комплексами. Популярними курортними зонами були Затока, Кароліно-Бугаз, Сергіївка, Куяльник, а також курорти Херсонської області – Скадовськ та Арабатська стрілка. [1]

Основними споживачами послуг у цей період були туристи, сім'ї з дітьми, люди середнього та старшого віку, а також іноземні відвідувачі. Спа-готелі надавали стандартний спектр послуг: проживання, харчування (у тому числі «шведський стіл»), спа-процедури (басейни, сауни, масажі), а також профілактичне лікування. У деяких закладах вже впроваджувалися елементи медичних послуг, що формувало напрям Medical & SPA, однак основний акцент залишався на відпочинку та рекреації.

Після 2022 року ситуація в туристично-рекреаційній сфері півдня України суттєво змінилася. Частина курортних територій була зруйнована або тимчасово окупована, що призвело до скорочення кількості функціонуючих закладів більш ніж на 50 %. На сьогодні найбільша кількість діючих спа-готелів зосереджена в Одеському регіоні, де функціонує близько 20–30 об'єктів із оздоровчими послугами. [2] У сучасних умовах спа-готелі виконують значно ширші функції. Вони надають комплекс послуг, спрямованих не лише на відпочинок, а й на відновлення фізичного та психологічного стану гостей. Основними відвідувачами стали внутрішньо переміщені особи, військовослужбовці, а також люди з посттравматичними розладами. Сучасні спа-готелі, зокрема **Grand Marine Hotel & SPA (Одеса)**, впроваджують комплексні програми оздоровлення, які включають фізіотерапію, масажі, водні процедури, лікувальне харчування та програми реабілітації. У таких закладах залучаються фахівці різного профілю – реабілітологи, масажисти, а також психологи або консультанти, які проводять індивідуальні консультації, антистрес-терапію та програми емоційного відновлення. [3] Також варто відзначити **Nemo Hotel Resort & SPA (Одеса)**, який є одним із найбільш розвинених спа-готелів регіону. Заклад пропонує широкий спектр послуг, включаючи басейни, спа-комплекси, wellness-програми, а також елементи психологічного відновлення. У готелі впроваджуються антистрес-програми, релаксаційні

практики та індивідуальні підходи до гостей, що спрямовані на стабілізацію психоемоційного стану та загальне оздоровлення організму. [4]

В умовах війни спостерігається розширення лікувально-оздоровчих комплексів у спа-готелях. Впроваджується персоналізація послуг з урахуванням індивідуальних потреб гостей, особливо щодо їхнього психоемоційного стану. Формуються індивідуальні програми відновлення, що поєднують фізичне лікування та психологічну підтримку. Важливо зазначити, що навіть готелі, які не мають повноцінного спа-комплексу, також адаптуються до сучасних умов.

Вони впроваджують елементи оздоровчих послуг, зокрема організовують зони релаксації (лаунж-простори, кімнати тиші), пропонують базові wellness-послуги (масажі, ароматерапію), проводять заняття з йоги та медитації. Крім того, такі заклади співпрацюють із психологами та консультантами, які проводять індивідуальні консультації, групові зустрічі та антистрес-програми. Наприклад, **Atlantic Garden Resort (Одеса)** пропонує спа-послуги, що включають релаксаційні процедури, масажі та wellness-програми. У сучасних умовах такі заклади також орієнтуються на відновлення психоемоційного стану гостей, впроваджуючи антистрес-програми та індивідуальний підхід. [5] Додатковим чинником розвитку є державні програми підтримки та лояльності. Частина закладів бере участь у програмах реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, що сприяє підвищенню їх соціальної значущості.

Таким чином, у теперішній період спа-готелі півдня України трансформувалися з рекреаційних об'єктів у важливі центри фізичної та психологічної реабілітації. Їх подальший розвиток залежить від стабілізації безпекової ситуації, державної підтримки та впровадження інноваційних підходів у сфері оздоровлення.

Література:

1. Одеська область // Вікіпедія: вільна енциклопедія. – URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеська_область (дата звернення: 22.04.2026).
2. Готелі Одеси зі SPA та оздоровчими центрами // Planet of Hotels. – URL: <https://planetofhotels.com/uk/ukrayina/odesa/goteli/z-spa-i-ozdorovchym-centrom> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Grand Marine Hotel & SPA (Одеса): офіційний опис та послуги. – Режим доступу: <https://grand-marine.ua> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Nemo Hotel Resort & SPA (Одеса): офіційний сайт. – URL: <https://nemo.od.ua> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Atlantic Garden Resort (Одеса): офіційний сайт. – URL: <https://atlanticgarden.com.ua> (дата звернення: 22.04.2026).

НАЦІОНАЛЬНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

Павлусенко Марія Володимирівна

здобувачка першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна

Науковий керівник:

Тітомир Людмила Анатоліївна

к.т.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна

Впровадження в Україні ринкових відносин і створення конкурентного середовища змінили умови роботи готельного бізнесу. З переходом до ринкових відносин, структура управління в закладах готельного господарства повинна створювати умови для найкращого використання як матеріально-технічної бази підприємства, так і колективного потенціалу обслуговуючого персоналу. Необхідність впровадження національних систем управління у готельному бізнесі пов'язана з раціональним розподілом прав і обов'язків між окремими підрозділами організації, чітким визначенням взаємодії структурних ланок у виробничому процесі для оперативного контролю якості наданих послуг.

Актуальність та новизна тематики дослідження полягає у потребі готельного бізнесу мати сучасні системи управління, що базуються на інноваціях та ІТ, аби залишатися конкурентоспроможними.

Метою є аналіз впровадження процесу діджиталізації готелів в Україні та національних цифрових технологій та як вони впливають на якість сервісу в готельному бізнесі в Україні.

Незважаючи на сьогодення готельного бізнесу України, діджиталізація є особливо актуальною та необхідною на туристичному ринку України. Моніторинг діяльності готелів доводить, що готельний бізнес в Україні поступово розвивається і це підтверджують тенденції процесу діджиталізації.

До 2022 року фіксувався активний розвиток каналів онлайн-бронювання, систем керування готелем та цифровізація маркетингу. Основна увага приділялася Instagram, Facebook та SEO.

Під час війни (2022-2026): безпрецедентна адаптація готельного бізнесу від блекаутів до автоматизації систем управління. При цьому відбувається зростання готельного сегменту: кількість готелів (+ 9,1 %), мотелів (+ 10,7 %) та хостелів (+ 28,7 %) . Автоматизація процесів впроваджується на 96 нових об'єктах готельного бізнесу (станом на 2025 рік) технології self check-in/check-out, цифрового меню та безконтактні готельні послуги, щоб мінімізувати вплив дефіциту кадрів. [1]

Інноваційність сучасної діджиталізації готелів України – це впровадження і використання національних систем управління готелів різної категорії, які за своєю функціональністю, розширеним інтерфейсом, доступними цінами, обслуговуванням не поступаються іноземним системам. Впровадження іде з використанням національних ІТ програм управління, які мають не тільки інтеграцію на міжнародні системи бронювання а і зручний спектр інтерфейсу, який включає систему бронювання, клінінгу, фінансової обліковості, надання основних, додатних послуг та зворотнього зв'язку з туристами. [2]

Такі національні системи управління: як EasyMS – популярна хмарна система для автоматизації міні-готелів та хостелів; Beds24 – хмарний менеджер каналів та PMS, популярний серед засобів розміщення (котеджі, глемпінги, санаторії, бази відпочинку)

завдяки функціоналу автоматизації бронювань; KWHotel – система управління, яка часто використовується для автоматизації малих та середніх готелів різної спеціалізації. Мережеві готелі та готелі великої міськості найчастіше використовують національні системи управління Opera Cloud PMS (Oracle) – індустріальний стандарт, що пропонує потужні інструменти аналітики та управління; Servio HMS – комплексна система для управління готельними комплексами, яка включає широкий функціонал від бронювання до роботи ресторану; OtelMS – універсальна система, що включає PMS, менеджер каналів (channel manager) та модуль онлайн-бронювання; Mews PMS – міжнародна інноваційна хмарна система, яка набуває популярності в Україні завдяки високому рівню автоматизації та інтеграцій. Забезпечує гнучкі рішення для різних типів розміщення, незалежно від їх категорії, національні системи управління готелем- Protel; PMS Cloud – хмарна PMS, орієнтована на гнучкість та роботу з онлайн-каналами продажів; Cloudbeds – комплексна платформа, яка поєднує PMS, channel manager та booking engine та відома своїм зручним інтерфейсом. [3,4]

Сучасний готельний бізнес в Україні проходить через етап серйозної трансформації. «Дослідження, проведене Ribas Hotels Group, демонструє: попри війну, готельна індустрія України не тільки зберігає життєздатність, а й адаптується до нових умов – формуючи нову логіку девелопменту, попиту та інвестицій. Зростання кількості об'єктів, стабільний внутрішній туризм і поява сучасних форматів (апарт-готелі, коледж та глемпінги) свідчать про структурну трансформацію ринку.» [5]

Автоматизація робить певні процеси зручнішими та швидшими. Впровадження безконтактних технологій та ШІ: використання голосового керування-гості можуть керувати номером (світло, температура, штори) або замовляти послуги через ШІ-асистентів. FaceID та безпека: системи розпізнавання обличчя пришвидшують check-in та забезпечують контроль доступу до VIP-зон або номерів. Комунікації ведуться переважно через месенджери, а цифровізація може допомогти компанії повністю уповільнювати будь-який процес, адже всі необхідні для персоналу дані можуть зберігатися в CRM-системі. [6]

Використання національних сучасних науково обґрунтованих автоматизованих технологій управління у закладах готельно-ресторанного бізнесу є запорукою гарантованого успіху у сфері сервісного обслуговування, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективним кроком для подальшого розширення готельного бізнесу України.

Література:

1. Огляд готельного ринку України. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (дата звернення 19.04.2026)
2. Диджиталізація готельного господарства України. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1712ddf-3218-4e15-b295-a25ae98a40d8/content> (дата звернення 17.04.2026)
3. Топ 10 програм для готелів. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/hotel/> (дата звернення 17.04.2026)
4. Кращі системи управління готелями. URL: <https://bookmenow.pro/blog/top-hms-for-hotels> (дата звернення 18.04.2026)
5. Автоматизація готельного бізнесу. URL: <https://usap.online/blog/avtomatyizatsiia-hotelnogo-biznesu/> (дата звернення 23.04.2026)
6. Автоматизовані системи управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3365> (дата звернення 18.04.2026)

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ “REIKARTZ HOTEL GROUP”

Серба Діана Олегівна

здобувачки першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна

Науковий керівник:

Тітомир Людмила Анатоліївна

к.т.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна

Сучасні готельні мережі України поступово розвиваються навіть у складних умовах і налічують приблизно 10–15 основних операторів. Вони працюють як керуючі компанії та співпрацюють з інвесторами через франчайзинг і управління готелями. Українські готельні оператори також активно виходять на міжнародний ринок і співпрацюють із закордонними партнерами, особливо у країнах Європи та Азії. Серед найвідоміших мереж – Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Vertex Hotel Group та Senator Hotels & Apartments, які охоплюють різні сегменти – від бізнес- до курортних готелів.

Мета роботи – проаналізувати розвиток, масштаби діяльності та міжнародну присутність Reikartz Hotel Group як однієї з провідних готельних мереж України.

Об’єктом дослідження являється найкрупніша мережа “Reikartz Hotel Group”

Актуальність дослідження полягає в аналізі особливостей розвитку готелів мережі, як безпечних та комфортних засобів розміщення для населення України та закордонних туристів

Reikartz Hotel Group — українська готельна мережа – одна з найбільших готельних мереж України, яка працює у сегменті 3–4 зірок і спеціалізується на бізнес- та туристичних готелях. Компанія розпочала свій розвиток у 2003 році, а перший готель відкрила у 2008 році в Карпатах. Вже у період з 2008 по 2020 рік мережа активно зростала і відкрила понад 40 готелів в Україні, що дозволило їй стати лідером національного ринку. Подальший розвиток підтверджується статистикою: у 2021 році мережа налічувала близько 60 готелів, після початку повномасштабної війни у 2022 році кількість скоротилася приблизно до 50–55, однак уже у 2023–2025 роках відбулося відновлення і загальна кількість об’єктів знову перевищила 60. Загалом у різні періоди компанія об’єднувала понад 40 готелів в Україні та за кордоном, а сьогодні весь портфель (разом із міжнародними об’єктами) перевищує 80 готелів.

В Україні мережа має приблизно 30–35 готелів, розташованих у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі, Запоріжжі, Кам’янці-Подільському та інших містах. Серед прикладів можна назвати “Raziotel” у Києві, “Optima Дворжец” у Львові, “Vitapark” в Карпатах, “Optima Hotel” у Запоріжжі та “Optima Collection” у Кам’янці-Подільському. Готелі охоплюють як ділові центри, так і туристичні регіони, включаючи курорти Карпат.

Міжнародна експансія мережі значно посилилася після 2020 року. Станом на останні роки Reikartz має приблизно 20–30 готелів за кордоном, залежно від моделі управління. Найбільша концентрація знаходиться у країнах Центральної Азії та Кавказу: близько 11 готелів в Узбекистані, 5 у Казахстані, 1 у Грузії та кілька об’єктів у Туреччині. Також у різні періоди мережа була представлена в Німеччині, Швеції та інших країнах Європи. Прикладами міжнародних готелів є “Reikartz Bahor Bukhara” в Узбекистані, готелі в Ташкенті та Самарканді, об’єкти в Алмати (Казахстан) і готель “Reikartz City Tbilisi Hotel” у Тбілісі. Важливо, що компанія розвивається за рахунок управління та франчайзингу, що дозволяє

швидко відкривати нові готелі: лише у 2022 році було відкрито понад 10 нових об'єктів у різних країнах,

У готельних мережах “Reikartz Hotel Group”, перелік послуг постійно розширюється відповідно до потреб гостей і сучасних умов. До 2021 року основними були стандартні готельні послуги: проживання різних категорій номерів, ресторанне обслуговування, конференц-зали для бізнес-заходів, трансфер, прибирання та базові додаткові сервіси. Однак із розвитком мережі та змінами у суспільстві, особливо після 2022 року, значно посилюється акцент на комфорт, безпеку та відновлення гостей. Станом на 2026 рік у готелях мережі спостерігається розширення сервісу, зокрема велика кількість анімаційних і релаксаційних послуг, спрямованих на відновлення психологічного та фізичного стану гостей. Надаються оздоровчі послуги за індивідуальним запитом, включаючи спа-процедури, зони відпочинку, програми релаксації та відновлення. Також з'явилися більш гнучкі формати проживання, довгострокові пропозиції, стабільний інтернет і автономні системи забезпечення, що відповідає сучасним умовам

З початком повномасштабного вторгнення Reikartz Hotel Group суттєво адаптувала свої послуги, зосередившись на безпеці та підтримці гостей. У готелях були облаштовані укриття або визначені безпечні зони, розроблені чіткі інструкції дій під час повітряної тривоги, а персонал пройшов додаткове навчання щодо надзвичайних ситуацій. Частина номерного фонду була переведена у формат довгострокового проживання для внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу. Також запроваджено гнучку систему бронювання, можливість швидкого скасування, стабільний доступ до інтернету та електроенергії (завдяки генераторам), що є критично важливим у воєнний час. Ввели послуги, в залежності від психічного стану різного віку, надається послуга психологічної підтримки (консультації, дитячий/дорослий психолог)

Таким чином, Reikartz Hotel Group є найбільшою українською готельною мережею, яка демонструє стабільне зростання: від кількох готелів у 2008 році до понад 80 об'єктів у різних країнах світу сьогодні, з яких значна частина розташована за межами України. Компанія активно розвивається, відкриває нові готелі щороку та успішно функціонує навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Література:

1. Reikartz Hotel Group : офіційний сайт. URL: <https://visitsamarkand.net/en/management-company/> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Optima Hotels & Resorts : офіційний перелік готелів в Україні. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Reikartz Hotel Group : міжнародна мережа готелів. URL: <https://reikartz.com/en/> (дата звернення: 15.04.2026).
4. Optima Дворжец : офіційний сайт готелю. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/dworzec/> (дата звернення: 17.04.2026).
5. VitaPark Карпати : офіційний сайт готелю. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/carpathian/> (дата звернення: 10.04.2026).
6. Reikartz Bahor Bukhara : офіційний сайт готелю. URL: <https://reikartz.com/en/hotels/reikartz-bahor-bukhara/> (дата звернення: 10.04.2026).
7. Reikartz City Tbilisi Hotel : офіційний сайт готелю. URL: <https://reikartz.com/en/hotels/reikartz-city-tbilisi/> (дата звернення: 10.04.2026).
8. Reikartz Hotel Group : офіційний перелік готелів мережі за кордоном. URL: <https://reikartz.com/en/> (дата звернення: 10.04.2026).

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ВІЙНИ НА СТАН СФЕРИ ГОСТИННОСТІ МАТЕМАТИКО-СТАТИСТИЧНИМИ МЕТОДАМИ

Шинкаренко Лариса Василівна

*к. пед. н., доцент кафедри менеджменту
Міжнародний університет (Одеса, Україна)*

Індустрія туризму та гостинності є важливим джерелом прибутку та регіонального розвитку громад. Секретар ООН з питань туризму Зураб Пололікашвілі заявив, що у кожному регіоні світу туризм є важливим сектором послуг, підтримуючи мільйони робочих місць та підприємств різного розміру. Постійні хороші показники міжнародних прибуттів у поєднанні зі зростанням витрат відвідувачів у багатьох напрямках підкреслюють стійкість сектору перед обличчям численних викликів і є гарною новиною для економіки та працівників у всьому світі [1].

На жаль, галузь гостинності в Україні зазнала суттєвих втрат від повномасштабної війни. Туристичні агенції, готелі та інші заклади розміщування та харчування змушені були перепрофілювати свою роботу з метою дотримання заходів безпеки в умовах війни.

У статті [2] на підґрунті дослідження ресурсного потенціалу регіону розглядаються шляхи реалізації науково обґрунтованих дієвих заходів розвитку сфери туризму та гостинності Болградської міської територіальної громади Одеської області в умовах повоєнної відбудови.

Незважаючи на продовження військових дій та російський терор цивільного населення, галузь гостинності України поступово оговтується. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2024 році представники туристичної сфери перерахували до бюджету 2 млрд 938 млн грн податків. У 2023 році ця сума склала – 2 млрд 49 млн грн. У 2021 році – до великого вторгнення, туристична сфера принесла в держбюджет 2 млрд 232 млн грн.

Найбільша частка надходжень до держбюджету за минулий рік – 66,5 % сплачена готелями – 1 млрд 954 млн грн. Ця сума більша майже вдвічі ніж та, яку представники готельної галузі сплатили в бюджет у 2023 році (1 млрд 304 тис. грн) і більша за ту, яка була сплачена готелями у 2021 році (1 млрд 289 млн грн). Податкові надходження від туристичних операторів у 2024 році в порівнянні з 2023 роком зросли майже вдвічі – 304,7 млн грн проти 205,8 млн грн. У 2021 році сума надходжень від представників цього виду діяльності склала 259 млн [3].

Цілком зрозуміло, що суми податкових надходжень у 2021 році та 2024 році у гривневому еквіваленті не є співрозмірними за рахунок інфляційних процесів. Зростання виплат у державний бюджет готельною сферою у 2024 році порівняно з 2021 роком зросло на 1,2 %, проте інфляція за той же період зросла на 63,9 %. Тому у цінах 2021 року сума податкових надходжень у 2024 році складає 61,74 %, тобто маємо реальне зниження на 38,26 %. Таким чином приходимо до висновку, що військова російська агресія суттєво вплинула на туристичний сектор економіки в Україні, зокрема на доходи підприємств готельного господарства.

Війна суттєво змінила географічний профіль об'єктів туристичної діяльності в Україні. Наведемо результати економічної діяльності сфери туризму та послуг Одеської області, яка має великий туристичний потенціал завдяки розташуванню на морському узбережжі та гірлам двох величних річок, наявності старовинних пам'яток, різноманіттю культур та традицій. Проте Одещина знаходиться безпосередньо у зоні досяжності російських терористів. В таблиці 1 надано суми податкових надходжень від туристичної

галузі в Одеській області та їх динаміку на протязі досліджуваного періоду.

Таблиця 1

Динаміка податкових надходжень від галузі туризму в Одеській області, млн. грн

Рік	Сума податкових надходжень, млн грн	2024 рік у порівнянні, %	Базовий темп зростання, %
2021	210,8	76,1	—
2022	87,6	183,2	- 58,4
2023	98,8	162,4	- 53,1
2024	160,5	100	- 23,9

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Податкові виплати сферою туризму та послуг у 2024 році порівняно з 2021 роком зменшились на 23,9 %, а індекс інфляції за цей же період складає 163,9 %. Тому у цінах 2021 року сума податкових надходжень у 2024 році складає 46,43 %, тобто маємо реальне зниження на 53,57 %. Обчислені індекси показують, що військові злочини російських терористів суттєво вплинули на туристичний сектор економіки в Одеській області, зокрема реальні доходи підприємств туристичного та готельного господарств зменшились більше ніж наполовину.

Окремо можливо розглянути дані щодо кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування в Одеській області у період з 2018 року по 2024 рік, що наведені у таблиці 2. Спостерігається зменшення кількості у «ковідний» 2020 рік та на протязі повномасштабної війни.

Таблиця 2.

Колективні засоби розміщування (юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб)

Рік	Кількість колективних засобів розміщування, од	Кількість місць, од	Кількість осіб
2018	177	23427	289913
2019	187	26151	306474
2020	147	21707	138618
2021	109	16989	158930
2022	39	4326	45129
2023	37	4442	60465
2024	39	5424	82704

Джерело: розроблено автором за даними [4].

Застосування еволюційних методів прогнозування дозволило прийти до висновку щодо критичного стану функціонування галузі гостинності та туризму на початку повномасштабного вторгнення і поступового відродження у 2024 році. Проте, акцентуємо увагу на необхідності підтримки державних та місцевих органів самоврядування та залучення інвестиційних коштів.

Література:

1. International tourist arrivals grew 5 % in Q1 2025 May 27, 2025. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourist-arrivals-grew-5-in-q1-2025> (accessed April 09, 2026)

2. Нездоймінов С., Шинкаренко В., Шинкаренко Л. Напрями актуалізації програмних заходів розвитку сфери туризму Болградської міської територіальної громади. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. 9 (334). 111-117. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-9-334-111-117>
3. Державне агентство розвитку туризму України: веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheta-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 09.04.2026)
4. Офіційний Сайт Служби Статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.04.2026)

СЕКЦІЯ 4. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕРСПЕКТИВНИХ ВИДІВ ТУРИЗМУ

УДК 338.48:005.21:339.138

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ: ВИКОРИСТАННЯ SET-JETTING ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Данілова Ольга

к.с.-г.н., доц. кафедри економічної географії

та екологічного менеджменту

Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Пояркова Карина

здобувачка 2 курсу ОП «Менеджмент туристичної індустрії»

Чернівецького національного університету

імені Юрія Федьковича

Туристична галузь у XXI столітті функціонує в умовах високої турбулентності, зумовленої геополітичними трансформаціями, цифровізацією та зміною поведінкових моделей споживачів. Для України ці процеси посилюються впливом воєнного стану, що актуалізує необхідність переходу від традиційних до адаптивних моделей управління, здатних забезпечити гнучке реагування на динамічні зміни середовища.

У науковому дискурсі адаптивний менеджмент трактується як система управління, що передбачає ітеративне прийняття рішень, сценарне планування та використання зворотного зв'язку для коригування управлінських дій (Holling, 1978; Walker et al., 2004). У сфері туризму його реалізація пов'язана з необхідністю врахування змін у мотивації туристів, що дедалі більше формуються під впливом цифрового контенту та візуальної культури.

Одним із сучасних проявів трансформації попиту є феномен set-jetting - подорожі до локацій, популяризованих через кіно- та телевізійний контент. На відміну від традиційного туристичного маркетингу, де попит формується через інформаційне просування, у випадку set-jetting ключову роль відіграє емоційна ідентифікація споживача з медіаобразом дестинації. Згідно з аналітичними звітами Expedia Group, значна частка туристів обирає напрямки під впливом переглянутого контенту, що свідчить про зміну механізмів формування попиту [1].

У цьому контексті set-jetting доцільно розглядати як інструмент адаптивного маркетингового управління, що дозволяє оперативно реагувати на нові поведінкові патерни споживачів [2]. Його ефективність проявляється у здатності трансформувати символічний медіаобраз у реальний туристичний продукт із високим рівнем залучення. Практика діяльності VisitBritain демонструє, що інтеграція кінематографічного контенту у стратегії просування сприяє зростанню туристичних потоків та їх територіальній диверсифікації [4].

З позицій адаптивного менеджменту доцільно виокремлювати пасивний та керований set-jetting. Пасивна форма передбачає стихійне зростання попиту, тоді як керована базується на цілеспрямованій інтеграції дестинації у медіапростір, включаючи співпрацю з продакшн-компаніями, створення тематичних маршрутів та розвиток інфраструктури. Такий підхід відповідає концепції data-driven management, що передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналізу поведінкових даних.

Важливим елементом реалізації адаптивних стратегій є використання цифрових технологій, зокрема CRM-систем, які забезпечують сегментацію аудиторії, персоналізацію туристичного продукту та прогнозування попиту. Поєднання CRM-аналітики з інструментами цифрового маркетингу (таргетована реклама, SEO-оптимізація, контент-маркетинг) дозволяє трансформувати візуальний інтерес у конкретні споживчі рішення. Крім того, застосування технологій доповненої та віртуальної реальності підсилює ефект занурення та формує додану вартість туристичного досвіду.

Разом із тим, використання set-jetting як інструменту адаптивного менеджменту потребує врахування принципів сталого розвитку. Зокрема, надмірна концентрація туристичних потоків у популярних локаціях може призводити до перевантаження інфраструктури та деградації природного середовища. Це обумовлює необхідність поєднання маркетингових інновацій із механізмами регулювання рекреаційного навантаження та просторового планування туризму.

Отже, в умовах невизначеності адаптивний менеджмент у туризмі передбачає інтеграцію інноваційних інструментів формування попиту, серед яких set-jetting займає важливе місце. Його використання дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити конкурентоспроможність дестинацій та сформувані нові моделі взаємодії між туристом і територією. Водночас ефективність такого підходу залежить від здатності суб'єктів туристичної діяльності поєднувати маркетингові можливості з принципами сталого розвитку та цифрової трансформації.

Література:

1. Expedia Group. Travel Trends Report. URL: <https://www.expediagroup.com>
2. Holling C. S. Adaptive environmental assessment and management. New York : Wiley, 1978. 377 p.
3. Hudson S., Ritchie J. R. B. Film tourism and destination marketing. *Journal of Vacation Marketing*. 2006. Vol. 12(3). P. 256–268. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356766706064619>
4. VisitBritain. Starring GREAT Britain campaign. URL: <https://www.visitbritain.org>
5. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and Society*. 2004. Vol. 9, No. 2. URL: <https://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО ТА СПАДКОВОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ястуховська Вікторія Сергіївна,

здобувач вищої освіти ступінь бакалавра;

Олійник Валентина Дем'янівна,

кандидат географічних наук, доцент

Міжнародний гуманітарний університет, м.Одеса

Культурно-пізнавальний та спадковий туризм є одним із найбільш динамічних сегментів світової туристичної галузі, оскільки базується на автентичному ознайомленні з історико-культурною спадщиною, традиціями та духовними цінностями народів. У контексті глобалізації та цифровізації цей вид туризму набуває нових рис, трансформуючись від традиційних відвідувань об'єктів до інноваційних форм взаємодії з культурним надбанням [1, с. 142–144; 5; 4].

Глобалізація, з одного боку, сприяє культурному обміну та зростанню туристичних потоків, роблячи спадщину доступною для міжнародної аудиторії, а з іншого - створює загрози уніфікації та комерціалізації культурних об'єктів. За даними досліджень, культурний туризм становить значну частку світового туристичного ринку, проте вимагає балансу між збереженням автентичності та економічною вигодою. В Україні, з її багатою історико-культурною спадщиною (пам'ятки ЮНЕСКО, етнографічні регіони, музеї), глобалізація відкриває перспективи європейської інтеграції та розвитку внутрішнього туризму, особливо в умовах посилення національної ідентичності [6; 1, с. 145; 2; 3].

Цифровізація радикально змінює підходи до організації культурно-пізнавального та спадкового туризму. Віртуальні тури, технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), цифрові платформи та метаверс дозволяють створювати інтерактивні експозиції, персоналізовані маршрути та онлайн-доступ до об'єктів спадщини. Це підвищує комфортність, доступність для осіб з інвалідністю та широкої аудиторії, а також сприяє збереженню пам'яток шляхом зменшення фізичного навантаження на них. Інноваційні технології (Big Data, штучний інтелект, мобільні додатки) використовуються для маркетингу, аналізу попиту та формування «розумних» туристичних дестинацій. У міжнародній практиці успішними прикладами є проекти цифровізації спадщини в Європі та Азії, а в Україні – ініціативи з е-Спадщини та віртуальних турів [4; 5;].

В Україні ГО «Цифровізація туризму та культури» реалізує проекти оцифрування Києво-Печерської Лаври, Ольвії, фортифікаційних укріплень та втрачених артефактів, а також «Музей викраденого мистецтва» (2023) як унікальну модель цифрового збереження спадщини під час війни. Європейські ініціативи (Europeana, Twin it! World Digital Library) демонструють, як цифрові технології сприяють мультикультурному обміну та громадській участі в збереженні спадщини.

Перспективи розвитку туристичної сфери полягають у поєднанні цифрових технологій із принципами сталого туризму. Важливим напрямом є впровадження гібридних турів, що поєднують офлайн- та онлайн-формати. Значну роль відіграє глокалізація –

просування локальних культурних продуктів на глобальному рівні. Перспективним є використання цифрових платформ для популяризації маловідомих об'єктів спадщини. Водночас необхідною умовою є державна підтримка розвитку інфраструктури та інвестицій у технології [4; 7].

У регіональному контексті (наприклад, Дніпропетровська, Черкаська, Західна Україна) доцільно запроваджувати тематичні маршрути з використанням інтерактивних експозицій та реставрацію об'єктів. SWOT- та PEST-аналіз свідчать про сильні сторони (багата ресурсна база, національна ідентичність) та можливості (цифрова трансформація, європейська інтеграція), за умови подолання слабкостей (інфраструктура, вплив зовнішніх чинників) [1, с. 148; 2;].

Таким чином, у умовах цифровізації та глобалізації культурно-пізнавальний та спадковий туризм має значний потенціал для економічного зростання, культурного обміну та збереження спадщини. Реалізація перспектив вимагає стратегічного планування, інвестицій в інновації та співпраці держави, бізнесу й громадськості.

Література:

1. Любчук О. К., Герасименко Т. В. Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні // Економічний вісник Національного гірничого університету. 2024. С. 141–152. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1638 (дата звернення: 22.04.2026).
2. Шестель О. Перспективи розвитку культурно-пізнавального туризму на Черкащині // Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry. 2020. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/21> (дата звернення: 22.04.2026).
3. Паньків Н. Тенденції розвитку культурно-пізнавального туризму на заході України в умовах російсько-української війни (на прикладі ТО «Відвідай») // Development Service Industry Management. 2025. URL: <https://dsim.khmnmu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/333> (дата звернення: 22.04.2026).
4. Buragohain D. Digitalizing cultural heritage through metaverse applications: challenges, opportunities, and strategies // npj Heritage Science. 2024. URL: <https://www.nature.com/articles/s40494-024-01403-1> (дата звернення: 22.04.2026).
5. Долинська О. Сучасні тенденції організації туристичних подорожей у контексті цифрової трансформації та сталого розвитку // Economy and Society. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6351> (дата звернення: 22.04.2026).
6. UNWTO. Tourism and Culture Synergies. Madrid: UNWTO, 2018. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418978> (дата звернення: 22.04.2026).
7. Офіційний сайт ГО «Цифровізація туризму та культури». URL: <https://www.digitaltourism.com.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).

РОЛЬ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ У РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Голіхін Леонід Олександрович

Міжнародний університет

Науковий керівник:

*к.г.н., доцент кафедри готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу*

Олійник Валентина Дем'янівна

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів відновлення та розвитку регіональної економіки України в умовах глобальних викликів, структурних трансформацій та післякризового відновлення. У сучасних умовах туризм виступає не лише як сфера послуг, але і як мультиплікатор економічного зростання, що стимулює розвиток суміжних галузей. У цьому контексті кластерний підхід розглядається як один із найбільш ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності регіонів та інтеграції їх у міжнародний економічний простір [2].

Туристичний кластер визначається як форма територіальної організації економічної діяльності, що об'єднує підприємства туристичної індустрії, інфраструктурні об'єкти, органи державного управління, науково-освітні установи та інші зацікавлені сторони. Основною метою функціонування такого об'єднання є створення конкурентоспроможного туристичного продукту та забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу регіону. Кластеризація у сфері туризму забезпечує формування стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків між суб'єктами ринку. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити якість обслуговування туристів за рахунок координації діяльності, стандартизації процесів та впровадження інноваційних рішень. Важливою перевагою є також можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури [1].

Сучасні дослідження підтверджують, що туристичні кластери відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності територій. Завдяки інтеграції природних, культурних та інфраструктурних ресурсів формується комплексний туристичний продукт, який здатний задовольнити різноманітні потреби споживачів. Це сприяє збільшенню туристичних потоків та підвищенню доходів регіону [3].

Важливим економічним ефектом функціонування туристичних кластерів є активізація інвестиційної діяльності. Наявність кластерної структури формує сприятливе середовище для бізнесу, знижує ризики для інвесторів і підвищує рівень довіри до регіону. Це, у свою чергу, сприяє модернізації інфраструктури, розвитку нових туристичних об'єктів та впровадженню інноваційних технологій [5].

Крім того, туристичні кластери стимулюють розвиток малого та середнього підприємництва, яке є основою туристичної галузі. Учасники кластеру отримують доступ до спільних ресурсів, маркетингових каналів, освітніх програм та інноваційних рішень. Це дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств і сприяє створенню нових робочих місць [6].

Особливого значення туристичні кластери набувають у контексті сталого розвитку та післякризового відновлення територій. Вони сприяють збалансованому використанню природних ресурсів, розвитку екологічного туризму та підвищенню рівня соціально-економічного розвитку громад. Туризм у цьому випадку виступає як інструмент відновлення економіки та соціальної стабільності [4].

Важливим аспектом функціонування кластерів є формування соціокультурного середовища регіону. Туристичні кластери сприяють збереженню культурної спадщини, розвитку традицій і формуванню унікальної ідентичності території. Це підвищує її привабливість як для внутрішніх, так і для міжнародних туристів [7].

У сучасних умовах туристичні кластери доцільно розглядати як комплексний інструмент стратегічного розвитку регіонів, що поєднує економічні, соціальні та інноваційні компоненти. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність функціонування туристичної галузі, але й забезпечити довгостроковий розвиток територій.

На мою думку, ключовою умовою ефективності туристичних кластерів є наявність чітко вибудованої системи управління та координації між усіма учасниками. Особливу роль у цьому процесі повинні відігравати органи місцевого самоврядування, які здатні виступати ініціаторами кластерних ініціатив і забезпечувати необхідну інституційну підтримку. Важливим напрямом розвитку туристичних кластерів є цифровізація їх діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій, систем аналітики та цифрового маркетингу дозволяє підвищити ефективність управління туристичними потоками, покращити комунікацію з клієнтами та зміцнити позиції регіону на глобальному туристичному ринку.

Окрім цього, важливою умовою конкурентоспроможності туристичних кластерів є формування чіткої спеціалізації та унікального туристичного продукту. Орієнтація на локальні особливості, культурні ресурси та інноваційні підходи дозволяє створити стійкі конкурентні переваги та забезпечити довгострокову привабливість регіону. Також доцільно враховувати ризики, пов'язані з нерівномірним розвитком кластерів, недостатнім рівнем фінансування та слабкою координацією між учасниками. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що включає державну підтримку, розвиток партнерства та впровадження сучасних управлінських практик.

Таким чином, туристичні кластери виступають важливим чинником розвитку регіональної економіки, забезпечуючи її диверсифікацію, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток підприємництва та створення нових робочих місць. Їх ефективне функціонування є передумовою сталого економічного зростання та інтеграції регіонів у глобальний туристичний простір.

Література:

1. Плецан Х., Сахарчук С. Туристичний кластер як інструмент розвитку конкурентного ринку туристичних послуг України. Вісник КНУКіМ. Серія: Туризм. 2020. № 3(2). С. 144–152. URL: <https://tourism.knukim.edu.ua/article/view/221272> (дата звернення: 17.04.2026)
2. Якубовський С., Кириченко О. Стан і перспективи розвитку туристичної індустрії України в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4725> (дата звернення: 17.04.2026)

3. Pysarevskyi I., Meleshko K. The Tourism and Recreational Potential as an Element of the Territorial Competitiveness. *Business Inform.* 2019. № 12. С. 148–154. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_12_0_148_154&lang=en (дата звернення: 17.04.2026)
4. Yermachenko V., Melnychenko S. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *ACCESS Journal.* 2024. URL: https://journal.access-bg.org/issue-5-1-2024/sustainable_tourism_in_the_post-war_reconstruction_of_territorial_communities_in_ukraine (дата звернення: 17.04.2026)
5. Sereda N. та ін. Strategic approaches to tourism development: Crafting competitive strategies for business growth in the tourism sector. *Multidisciplinary Reviews.* 2024. URL: <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/3843> (дата звернення: 17.04.2026)
6. Roman M. та ін. Innovative Development of Rural Green Tourism in Ukraine. *Tourism and Hospitality.* 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2673-5768/5/3/33> (дата звернення: 17.04.2026)
7. Batchenko L., Yasnyskyi Y. Forming an Optimal Regional Tourism Structure in Ukraine: Socio-Cultural Dimension. *Socio-Cultural Management Journal.* 2024. URL: <https://socio-cultural.knukim.edu.ua/article/view/335855> (дата звернення: 17.04.2026)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Олійник Валентина Дем'янівна**к.г.н., доцент кафедри готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу
Міжнародний університет*

«Поїхали з нами» – велика мережа туристичних агенцій, яка постійно розвивається. За 20-ти річну історію мережа зросла з 1 агенції, розташованої в центрі Києва, до нинішніх розмірів близько 400 офісів в 114 містах України, Молдови, Казахстану. Кожного року додається по 10-20 офісів і охоплюються нові райони різних міст України та інших країн. Турпідприємство «Поїхали з нами» пропонує своєму клієнтові широкий діапазон послуг в різних країнах та регіонах. Крім того, важливе значення має політична та соціально-економічна ситуація в світі: війни, економічні кризи, депресії та природні й епідеміологічні світові катаклізми впливають на розвиток як країни в цілому так і галузі і окремого підприємства, що також необхідно враховувати в стратегічному плануванні. Проаналізувавши доступну інформацію діяльності туристичного підприємства, для визначення подальшої стратегії розроблено SWOT аналіз. (табл.1).

Таблиця 1

SWOT аналіз ТА «Поїхали з нами»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- досвід і впізнаваність бренду - на ринку з 2000-х р. відомий в країнах Європи, Азії; - широка географія напрямків - пляжні та екзотичні напрями (Туреччина, Єгипет, Греція, Таїланд, Мальдіви, Кариби тощо); - приймальні офіси на DESTИНАЦІЯХ - локальна підтримка, 24/7 сервіс, оперативне вирішення проблем туристів; - розгалужена партнерська мережа - співпраця з авіакомпаніями, великою кількістю готелів і місцевих постачальників послуг; - розвинені продукти для різних сегментів - пакетні тури, сімейні пропозиції, VIP/індивідуальні тури, яхтинг, екскурсії; - наявність цифрових каналів - онлайн-бронювання, регіональні сайти, інструменти для агентств.	- залежність від певних ринків і сезонності - сильна орієнтація на ринки СНД/Східної Європи і «пляжні» сезони підвищує вразливість; - невисока вертикальна інтеграція у порівнянні з глобальними холдингами (відсутність масової власної авіації/готельних мереж); - конкуренція на масовому сегменті - пропозиції часто схожі на пропозиції інших операторів, складно виділитися унікальною пропозицією.
Можливості	Загрози
- розширення географії та нові ринки - посилення присутності у Західній Європі, Північній Африці, Латинській Америці або в країнах, що відновлюють туризм. - диверсифікація продуктів - розвиток круїзів, тематичних турів (екотуризм, гастротури, wellness), довготривалих програм для цифрових кочівників. - інвестиції в цифровізацію - персоналізовані	- водночас діяльність компанії залишається вразливою до низки загроз. Найбільші ризики створюють глобальні та регіональні шоки - пандемії, військові конфлікти, економічні кризи чи валютні коливання, які миттєво знижують попит на подорожі. - суттєвим викликом є посилена конкуренція з боку великих міжнародних

пропозиції, CRM, мобільні сервіси, динамічне ціноутворення — підвищення конверсії і лояльності. • партнерства з локальними ексклюзивними операторами - створення унікальних продуктів (локальні фестивалі, приватні тури, партнерські акції з готелями). • повернення попиту після криз - відкладений турпопит (після пандемії/криз) може дати приріст продажів при правильній маркетинговій стратегії.	гравців, таких як TUI або Expedia, а також локальних лідерів, що володіють значними ресурсами для маркетингу та вертикальної інтеграції. • зростання вартості авіаперевезень і палива призводить до підвищення собівартості пакетних турів і зменшення маржинальності. • додатково впливати можуть регуляторні зміни - нові правила візового режиму, авіаційного сполучення, охорони праці чи рекламні обмеження. • зміна споживчої поведінки: дедалі більше туристів віддають перевагу самостійному бронюванню подорожей через агрегатори або платформи на кшталт Airbnb, що поступово скорочує ринок класичного пакетного туризму.
---	---

Джерело: розробка автора на основі [1].

На основі можливостей розвитку плануватимемо майбутню стратегію. Стратегічний менеджмент у туризмі передбачає гарантування результативної координації дій усіх відділів туристичного підприємства та управління ресурсами з метою досягнення найвищого ефекту від здійснення стратегічних ініціатив. Щоразу, коли туристична фірма починає аналізувати потенційний ринок або ситуацію з впровадженням власних послуг, вона повинна мати стратегічний план свого підходу до ринку [2] (табл.2).

Таблиця 2

План стратегічних заходів підприємства

Назва заходу та його зміст	Відповідальний за виконання	Термін виконання	Очікувані результати
		Початок/кінець	загалом
Маркетингові дослідження (аналіз турів, цін... у конкурентів)	менеджер	Сезонні дослідження	Визначення нових напрямів (круїзи, детокс- тури)
Опитування потенційних туристів. Формування фокус групи	менеджер	Протягом року	Вияснення нових пріоритетних напрямів. Робота з цільовою аудиторією
Створення нових турів	менеджер	Акцент на міжсезоння	Продаж
Рекламна кампанія	менеджер	Протягом року. Перед сезоном активна	Збільшення потенційних клієнтів
Участь у туристичних заходах, форумах, виставках, конференціях	директор	За потребою компанії	Заклучення прямих договорів з транспортними компаніями, готельними підприємствами
Проведення локальних заходів	директор, менеджери	Перед високим сезоном, у міжсезоння	Збільшення кількості постійних клієнтів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вище зазначена стратегія може бути застосована як ефективний засіб досягнення та збереження конкурентних переваг. Обрана загальна стратегія – диференціація послуг орієнтована на покупців, які готові заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей послуги. Крім того пропонуємо розглянути стратегію співпраці. Вона передбачає встановлення партнерських відносин та співпрацю з іншими суб'єктами туристичної індустрії з метою досягнення спільних цілей та максимізації взаємного користування.

Література:

1. Офіційний сайт ТП «Поїхали з нами». URL: <https://www.pochalisnami.ua> (дата звернення 18.04.2026 р.)
2. Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. Випуск 41. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1560/1501> (дата звернення: 18.04.2026)

ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Пилипенко Катерина Анатоліївна

д.е.н., професор

Рунчева Наталія Вікторівна

д.е.н., професор

Горяча Оксана Любомирівна

к.е.н., доцент

Кафедра економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького, Україна

У сучасних умовах туризм розглядається як один із ключових інструментів відновлення економіки регіонів України, що зазнали значних втрат унаслідок воєнних дій. Відновлення туристичної сфери сприяє створенню робочих місць, активізації малого та середнього бізнесу, збільшенню надходжень до місцевих бюджетів та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Крім того, туризм виконує важливу соціальну функцію, сприяючи відновленню культурного середовища та зміцненню національної ідентичності.

Метою дослідження є визначення ролі туризму у процесах економічного відновлення регіонів України та обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку в післявоєнний період.

Туризм у сучасних умовах виступає потужним мультиплікатором економічного розвитку, оскільки стимулює активізацію суміжних галузей, зокрема транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, сфери послуг і торгівлі. Його мультиплікативний ефект проявляється у формуванні доданої вартості, розширенні податкової бази та підвищенні рівня економічної активності регіонів. Відновлення туристичної діяльності сприяє створенню нових робочих місць, зростанню рівня зайнятості населення та формуванню додаткових джерел доходів для місцевих громад. Водночас туризм виступає важливим чинником структурної трансформації регіональної економіки, сприяючи диверсифікації господарської діяльності та зменшенню залежності від традиційних галузей.

Важливим напрямом є розвиток культурного туризму, який забезпечує не лише економічний ефект, але й сприяє збереженню та популяризації історико-культурної спадщини. Його значення посилюється в умовах післявоєнного відновлення, оскільки культурний туризм сприяє відновленню культурного середовища, формуванню національної ідентичності та зміцненню соціальної згуртованості. У післявоєнний період він може виступати ефективним інструментом відновлення індустрії гостинності та підвищення туристичної привабливості регіонів [1].

Значну роль відіграє також сталий туризм, який передбачає гармонійне поєднання економічного розвитку, екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Концепція сталого туризму базується на принципах раціонального використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на довкілля та забезпечення інтересів місцевих громад. Такий підхід сприяє збереженню природних і культурних ресурсів, підвищенню екологічної свідомості суспільства, а також забезпечує довгострокову стабільність розвитку туристичної галузі [2].

Перспективним напрямом є гастрономічний туризм, який сприяє розвитку малого та середнього бізнесу, підтримці локальних виробників і формуванню унікального

туристичного продукту регіонів. Його розвиток забезпечує формування регіональних брендів, підвищення конкурентоспроможності територій та зростання їх інвестиційної привабливості. У післявоєнний період цей вид туризму може стати важливим драйвером економічного відновлення, зокрема через популяризацію місцевих традицій та кухні, а також активізацію підприємницької діяльності на локальному рівні [3].

Окрему увагу слід приділити внутрішньому туризму, який є більш стійким до зовнішніх ризиків і забезпечує швидке відновлення туристичних потоків. Його розвиток сприяє активному використанню внутрішнього ресурсного потенціалу, стимулює розвиток локальної інфраструктури та забезпечує більш рівномірний соціально-економічний розвиток територій. Крім того, внутрішній туризм виступає важливим інструментом підтримки національної економіки в умовах обмежених міжнародних туристичних потоків.

Важливою передумовою ефективного розвитку туризму як інструменту економічного відновлення регіонів є наявність дієвої нормативно-правової бази. В Україні функціонування туристичної сфери регулюється Законом України «Про туризм», який визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики у сфері туризму [4]. Крім того, стратегічні орієнтири розвитку галузі закріплені у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, яка передбачає підвищення конкурентоспроможності національного туристичного продукту, розвиток інфраструктури та інтеграцію України у світовий туристичний простір [5].

У сучасних умовах особливого значення набувають також державні та регіональні програми відновлення територій, які передбачають відбудову туристичної інфраструктури, підтримку суб'єктів туристичної діяльності та стимулювання інвестицій. Водночас важливим є впровадження принципів сталого розвитку, закріплених у міжнародних документах, зокрема цілях сталого розвитку ООН.

З метою узагальнення основних напрямів розвитку туризму як інструменту економічного відновлення регіонів України доцільно систематизувати ключові стратегічні підходи, інструменти їх реалізації та очікувані результати (табл.1)

Таблиця 1

Стратегічні напрями розвитку туризму як інструменту економічного відновлення регіонів України

Стратегічний напрям	Ключові інструменти	Очікуваний результат
Культурний туризм	Реставрація об'єктів, проведення фестивалів	Зростання туристичної привабливості
Сталий туризм	Екоініціативи, регулювання туристичного навантаження	Збереження природних і культурних ресурсів
Гастрономічний туризм	Розвиток локальних брендів, гастрономічні тури	Підтримка малого бізнесу
Внутрішній туризм	Маркетингові кампанії, розвиток інфраструктури	Активізація внутрішнього туристичного ринку
Інституційна підтримка	Державні програми, залучення інвестицій	Системне відновлення туристичної галузі

Джерело: сформовано авторами

Як видно з таблиці, розвиток туризму в Україні має комплексний характер і охоплює як економічні, так і соціокультурні аспекти. Кожен стратегічний напрям передбачає використання відповідних інструментів, що у сукупності забезпечують синергетичний ефект.

Зокрема, культурний туризм сприяє підвищенню туристичної привабливості регіонів через збереження та популяризацію культурної спадщини, тоді як сталий туризм забезпечує довгострокову стабільність розвитку шляхом раціонального використання

ресурсів. Водночас гастрономічний туризм та внутрішній туризм виступають важливими чинниками підтримки малого бізнесу та швидкого відновлення туристичних потоків.

Отже, туризм має значний потенціал як інструмент економічного відновлення регіонів України. Його розвиток сприятиме не лише економічному зростанню, а й соціальній стабілізації, відновленню культурної спадщини та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Реалізація стратегічних напрямів розвитку туризму у поєднанні з ефективною державною підтримкою створює передумови для сталого розвитку національної економіки та інтеграції України у світовий туристичний простір.

Література:

1. Подолян Я., Тимошенко І., Садова Н. Культурний туризм як інструмент відновлення та розвитку індустрії гостинності у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>
2. Заваріка Г., Зеленко О. Сталий туризм як інструмент збереження культурної спадщини та відновлення постраждалих територій. *Економіка та суспільство*. 2022. (39). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-78>
3. Павлюк С.І. Перспективи післявоєнного розвитку гастрономічного туризму в Миколаївській області. *Modern Economics*. 2025. № 49(2025). С. 170-176. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)170-176](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)170-176)
4. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/ed20230401/comp20121104>
5. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКРЕАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Бойко Ірина,

*здобувачка другого освітнього рівня магістр
Факультет соціально-педагогічної та мистецької освіти
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького*

Рунчева Наталія,

*д. е. н., професор, Факультет інформатики, математики та економіки
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького*

Сучасні виклики, перед якими постала Україна в 2022 році і до сьогодні, суттєво впливають та позначаються на функціонуванні всіх сфер життя суспільства. Турбулентність в політичній, економічній, соціальній, національній, освітній, психологічній, демографічній та інших сферах не дозволяє кожній окремій людині повноцінно відновлювати свій ресурс. Підтримуючим механізмом для збереження і відновлення людського ресурсу може стати рекреаційний туризм.

Рекреаційний туризм – це важливий сегмент туристичної галузі України, що може відіграти значну роль в економічному розвитку регіонів, збереженні природного середовища та поновленні людського капіталу. Розвиток цього виду туризму пов'язується не лише з економічними аспектами, але й із збереженням культурної спадщини, екологічними викликами та забезпеченням високоякісного відновлення фізичного, психологічного та ментального здоров'я нації.

Зокрема організаційно-економічні аспекти розвитку рекреаційного туризму, які передбачають залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру, формування ефективних стратегій і підходів до розвитку рекреаційного туризму в регіоні є ключовим елементом для оптимізації його потенціалу [1].

Дослідниками розроблено напрями розвитку рекреаційного простору міст України, а саме:

- формування стратегічних цілей розвитку рекреаційного простору міст;
- розроблення стратегій розвитку рекреаційного простору міст;
- інтеграція стратегій розвитку рекреаційного простору міст у стратегії розвитку міст [2].

Наразі актуальним є визначення ключових євроінтеграційних механізмів розвитку рекреаційного природокористування, які виступають стратегічним інструментом забезпечення балансу між охороною природних ресурсів, економічною ефективністю та соціальним розвитком територіальних громад та доводять, що для успішної гармонізації з європейськими стандартами важливим інструментом сталого розвитку є екотуризм, який забезпечує дбайливе використання природних ресурсів [3]. Наочні можливості громад самостійно утворювати та розвивати свою туристичну інфраструктуру шляхом будівництва та реконструкції туристичних об'єктів, створення туристично-інвестиційних центрів, розробки рекламних матеріалів про наявні туристичні ресурси, міжнародного співробітництва та залучення інвесторів [4]. При цьому відтворюються загальна сутність мотивації праці та категорії, що в неї входять – мотиви, стимули, інтереси, стимулювання, виокремлюючи внутрішні та зовнішні чинники [5].

Звідси в умовах трансформації економіки й економічних відносин, що відбувається в світі виникає потреба у нових підходах до організації, стимулювання й мотивації розвитку

людського капіталу. Адже як саме людський капітал зі своїми складовими (фізична, інтелектуальна, духовна, соціально-культурна), за умов їх гармонійного та пропорційного розвитку, виступають базисом для інноваційного розвитку економіки в цілому [6].

Отже, нагальною є проблематика розвитку рекреаційних територій, туристичної інфраструктури, стратегій просторового планування та мотивації праці як чинника соціально-економічного розвитку.

Результати проведених досліджень доводять, що саме завдяки можливості відновлення ресурсів, зниженню рівня стресу, стимулюванню фізичної активності та креативного мислення рекреаційне середовище виступає важливим чинником особистісного розвитку та соціальної згуртованості.

Роблячи висновки, треба зауважити, що незважаючи на значні виклики, перед якими стоїть наша держава, рекреаційний туризм в Україні має високий потенціал для впровадження в процес відновлення людського капіталу. Створення стійкої моделі розвитку цієї сфери туризму сприятиме економічному, національному, культурному зростанню країни та підвищенню рівня добробуту нації.

Література:

1. Колесник Т., Багнета В. Особливості розвитку рекреаційного туризму в територіальних громадах регіону. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45>.
2. Снігур К. Напрями розвитку рекреаційного потенціалу міст України. Торгівля і ринок України. 2020. № 1 (40). С. 122–129.
3. Дребот О. І., Клим Н.М. Концептуальні аспекти розвитку рекреаційного природокористування в контексті євроінтеграційних процесів. Збалансоване природокористування. 2025. № 1. С. 25–31.
4. Качала С.В., Іваночко Б.Р. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ ІваноФранківської області. Екологічна безпека та збалансоване ресурсокористування. 2020. № 1. С. 91–100.
5. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.
6. Соколюк К.Ю., Зачоса О.Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2(42). С. 104–114.

ЗЕЛЕНИЙ ВЕКТОР ПОЛТАВЩИНИ: СИНЕРГІЯ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Тютюнник Світлана,

к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,

Тютюнник Юрій,

к.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,

Полтавський державний аграрний університет

Сучасна парадигма розвитку туристичної галузі Полтавського регіону вимагає докорінного перегляду стратегічних пріоритетів у бік екологізації та соціальної відповідальності [3]. Поглиблення синергії між сільським зеленим туризмом та глобальними Цілями сталого розвитку (ЦСР) ООН стає ключовим фактором формування резильєнтності територіальних громад [2]. Наукова проблема дослідження полягає у необхідності подолання дисбалансу між багатим природно-ресурсним потенціалом області та темпами впровадження «зелених» інновацій. В умовах повоєнного відновлення Полтавщина постає як стратегічний майданчик для реалізації моделей регенеративного туризму, що відповідають вимогам «Європейського зеленого курсу».

Обґрунтування стратегічних напрямків розвитку базується на використанні екосистемного підходу, який розглядає сільську дестинацію як складну соціально-екологічну систему. Методологічну базу формують кластерний аналіз територіальних громад за типом ресурсного потенціалу, SWOT-аналіз екологічних ризиків та індикаторний метод оцінки сталого розвитку дестинацій. Це дозволяє інтегрувати показники енергоефективності, локальної економічної зацикленості та інклюзивності у єдину модель оцінки ефективності галузі.

Аналіз туристичної галузі Полтавщини станом на початок 2026 року демонструє стійку тенденцію до зростання: прогнозоване збільшення туристичного збору становить 22-25 %. Зокрема, за даними Департаменту культури і туризму Полтавської обласної державної адміністрації упродовж січня-березня 2026 року до місцевих бюджетів області надійшло 2020,92 тис. грн туристичного збору, що перевищує показник 2025 року на 475,22 тис. грн (30,7 %). У розрізі громад найбільше зростання спостерігається по Кам'янопотоківській (у 2,4 раза), Опішнянській (на 22,6 %), Кременчуцькій (на 21,8 %), Полтавській (на 19,7 %) та Диканській (на 19,5%) громадах. За загальною сумою збору лідирує Полтавська громада, а також вагомий внесок забезпечують Кременчуцька та Диканські громади. Абсолютний рекорд зростання показника туристичного збору по Кам'янопотоківській громаді обумовлюється розвитком локальних рекреаційних зон та підвищенням попиту на заміський відпочинок [1].

У структурі попиту домінують запити на психологічну реабілітацію та екологічний відпочинок (40 %), що актуалізує роль сільських територій як «місць сили». Така концентрація споживчого попиту в сегменті психорегенерації зумовлена зміною ціннісних орієнтирів туриста: від пасивного споглядання до активного відновлення ментального здоров'я. Сільські території Полтавщини, володіючи високим біопродуктивним потенціалом та автентичним культурним кодом, трансформуються у «місця сили». Це передбачає створення спеціалізованих еко-дестинацій, де природні ландшафти поєднуються з методами арт-терапії та інклюзивними стандартами рекреації, що безпосередньо корелює з ЦСР 3 «Міцне здоров'я та благополуччя». Так, зокрема, Опішнянська ТГ виступає майданчиком

для арт-терапевтичної регенерації через гончарне ремесло, Диканська ТГ реалізує потенціал ландшафтною терапії в межах заповідних зон, а садиби Білицької та Кобеляцької громад фокусуються на еко-аграрній рекреації та анімалотерапії. Така диференціація дозволяє рівномірно розподілити туристичні потоки в межах області, запобігаючи деградації екосистем та забезпечуючи сталий економічний ефект для депресивних сільських територій.

Пріоритетними напрямками «Зеленого вектора» є:

1. Сільська енергомодернізація: близько 15 % садіб регіону вже інтегрували відновлювані джерела енергії, що забезпечує їхню автономність та екологічність (ЦСР 7 «Доступна та чиста енергія»).
2. Агро-туристичні кластери: створення ланцюжків «від ферми до столу» (short food supply chains), де локальні крафтові виробники Опішні, Решетилівки та Диканьки стають базою для сталого споживання (ЦСР 12 «Відповідальне споживання»).
3. Інклюзивна рекреація: системна адаптація інфраструктури регіональних ландшафтних парків (на прикладі РЛП «Нижньоворсклянський») до потреб маломобільних груп населення. Це реалізує принципи ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад» (забезпечення доступу до інклюзивних зелених зон) та ЦСР 10 «Зменшення нерівності» (соціальна інтеграція та скорочення нерівності), що є фундаментальним елементом інклюзивного повоєнного відновлення України.

У науковому середовищі дискусійним залишається питання збереження автентичного візуального коду сільської місцевості при впровадженні сучасних технологічних рішень. Обґрунтовано, що цифрова трансформація (Smart-village) повинна стати інструментом подолання «цифрового розриву» між власниками садіб та глобальним ринком. Окрім того, потребує подальшого вивчення механізм монетизації екосистемних послуг без шкоди для біорізноманіття регіону, що вимагає впровадження систем динамічного управління антропогенним навантаженням. Даний механізм базується на принципах «плата за екосистемні блага», де одержані кошти від рекреації спрямовуються на ревіталізацію природного капіталу Полтавщини. Це потребує впровадження цифрових систем динамічного управління, зокрема моніторингу рекреаційної ємності територій у реальному часі. Такий підхід дозволить запобігти перевищенню гранично допустимих норм антропогенного навантаження на вразливі екосистеми (заплави Псла, Ворскли), забезпечуючи баланс між економічним зиском громад та збереженням біорізноманіття.

Реалізація стратегії «Зеленого вектора» дозволить Полтавщині трансформувати сільський туризм із допоміжної галузі на драйвер сталого економічного зростання. Основними заходами можуть стати: впровадження регіональної системи «зеленої сертифікації», розвиток мережі транскордонних еко-маршрутів та формування науково-освітніх хабів для підготовки менеджерів сталих дестинацій. Поєднання традиційної гостинності з еко-інноваціями забезпечить регіону лідерство на ринку етичного та відповідального туризму в Україні. Крім того, стратегічне фокусування на регенеративному підході сприятиме зміцненню соціальної резильєнтності сільських громад та збереженню нематеріальної культурної спадщини. Це дозволить сформувати цілісну екосистему сталого розвитку, що стане еталоном для повоєнного відновлення інших аграрно-індустріальних регіонів країни.

Література:

1. Кравченко Д. Туристичний збір на Полтавщині зріс на 30 %: результати першого кварталу 2026 року. *Новини Полтавщини*. URL: <https://np.pl.ua/2026/04/15/turystychnyy-zbir-na-poltavshchyni-zris-na-30-rezultaty-pershoho-kvartalu-2026-roku>.
2. 17 цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>.
3. Стратегія розвитку Полтавської області на 2021-2027 роки (зі змінами). URL: <https://media.poda.gov.ua/docs/04aom5k3/889.pdf>.

СЕКЦІЯ 5. ІННОВАЦІЙНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ

УДК 664.3:664.8

ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА ТОПІНГУ З КОРЕНІВ ТОПІНАМБУРУ

Жмудь Альона,

*к.т.н., доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Рицька Христина,

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського рівня)
спеціальності 181 Харчові технології*

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості особливої актуальності набуває створення функціональних харчових продуктів із підвищеною біологічною цінністю та зниженим вмістом рафінованого цукру. Одним із перспективних напрямів є використання нетрадиційної рослинної сировини, зокрема коренів топінмбуру (*Helianthus tuberosus* L.), що характеризуються високим вмістом інуліну, харчових волокон, вітамінів та мінеральних речовин.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення інноваційної технології виробництва топінгу з коренів топінмбуру, придатного для використання у технології продукції ресторанного господарства та харчовій промисловості як натурального підсолоджувача та функціонального інгредієнта.

Топінмбур є цінною сировиною завдяки високому вмісту інуліну (до 18–20 %), який виконує роль пребіотика та сприяє нормалізації мікрофлори кишечника [1]. Крім того, використання топінмбуру дозволяє знизити глікемічний індекс готового продукту [2], що є важливим для споживачів із порушеннями вуглеводного обміну.

Запропонована нами технологія передбачає комплексну переробку коренеплодів із максимальним збереженням біологічно активних речовин. Технологічний процес включає такі основні етапи: приймання та сортування сировини, миття, очищення, подрібнення, ферментативну обробку, гідротермічну обробку, фільтрацію, концентрування та стабілізацію продукту.

Особливістю інноваційної технології є застосування ферментативного гідролізу інуліну з використанням інулінази, що дозволяє частково трансформувати інулін у фруктозу та олігосахариди, формуючи приємний солодкий смак без додавання цукру. Це забезпечує покращення органолептичних показників топінгу та розширює можливості його використання при виготовленні холодних страв, в тому числі салатів, закусок, а також десертів, кондитерських виробів та напоїв.

Для збереження термолабільних компонентів доцільним є використання уварювання при температурі 55–65 °С, що дозволяє мінімізувати втрати біологічно активних речовин та запобігти карамелізації цукрів. Встановлено, що оптимальна масова частка сухих речовин у готовому продукті становить 65–70 %, що забезпечує необхідну в'язкість та стабільність під час зберігання.

Визначено хімічний склад топінгу з топінмбуру (у перерахунку на готовий продукт із масовою часткою сухих речовин 65...70 %): загальні вуглеводи (65...70 г/100 г продукту), в

тому числі, інулін: 15...18 (г/100г), фруктоза: 8...10 (г/100г), глюкоза: 2...5 (г/100г), олігоцукри, пектини та розчинні харчові волокна; білки: 1...2 (г/100г); органічні кислоти, а також мінеральні речовини, такі як калій, кальцій, магній та залізо. Вітаміни представлені переважно L-аскорбіновою кислотою та вітамінами групи В.

З метою підвищення функціональних властивостей до складу топінгу може бути введено натуральні рослинні екстракти (ягід, пряно-ароматичних овочів, приправ), що сприяє формуванню широкого асортименту продуктів із різними смаковими профілями. Використання природних антиоксидантів дозволяє також підвищити окиснювальну стабільність продукту.

Результати досліджень свідчать, що розроблений топінг характеризується високими органолептичними показниками (однорідна консистенція, приємний карамельно-фруктовий смак, світло-коричневий, темно-вишневий та темно-коричневий колір), а також підвищеною біологічною цінністю. Вміст інуліну та фруктоолігосахаридів забезпечує пребіотичні властивості продукту.

Встановлено, що запропонована технологія дозволяє отримати продукт із зниженим глікемічним індексом та низьким вмістом цукрози, що робить його перспективним для використання у харчуванні людей, які дотримуються принципів здорового харчування, а також у дієтичному та лікувально-профілактичному харчуванні [3].

Економічна ефективність технології обумовлена використанням доступної рослинної сировини, зниженням енерговитрат за рахунок вакуумного концентрування та можливістю комплексної переробки відходів. Крім того, впровадження даної технології сприятиме розширенню асортименту функціональних продуктів вітчизняного виробництва.

Таким чином, розроблена інноваційна технологія виробництва топінгу з коренів топінамбуру є перспективною з точки зору підвищення нутритивної цінності продуктів, задоволення попиту споживачів на натуральні підсолоджувачі та розвитку індустрії здорового харчування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оптимізацію рецептури та вивчення термінів зберігання готового продукту.

Література:

1. Dubkova N. Z., Kharkov V. V., Vakhitov M. R. Using Jerusalem artichoke powder in functional food production //Foods and raw materials. – 2021. – Т. 9. – №. 1. – С. 69-78.
2. Вечірко Т. О. та др. ТОПІНАМБУР ЯК ПЕРСПЕКТИВНА СИРОВИНА ДЛЯ СПИРТОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ //СЕКЦІЯ 1 НОВІТНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ХАРЧОВІЙ ІНДУСТРІЇ. – 2024. – С. 122.
3. Chauhan D. S. et al. Jerusalem artichoke: A comprehensive review of nutritional composition, health benefits and emerging trends in food applications //Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety. – 2025. – Т. 24. – №. 1. – С. e70114.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ БАТОНЧИКІВ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Жмудь Альона,

*к.т.н., доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Міжнародний університет
м. Одеса, Україна*

Кравцова Софія,

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського рівня)
спеціальності 181 Харчові технології*

Сучасний розвиток функціонального харчування орієнтований на створення продуктів із високою біологічною цінністю [1], адаптованих до потреб окремих груп населення, зокрема для молоді, людей з порушеним вуглеводним обміном, спортсменів, тощо. Батончики функціонального призначення здатні не лише задовольняти енергетичні потреби організму, але й виконувати профілактичні та оздоровчі функції. Особливе місце серед таких продуктів займають батончики, які ще називають «фітнес-батончики» [2], що поєднують зручність споживання, тривалий термін зберігання та можливість цілеспрямованого збагачення мікро- та макронутрієнтами, фізіологічно-функціональними інгредієнтами та біологічно активними речовинами.

Інноваційні технології виготовлення функціональних батончиків базуються на використанні традиційної та нетрадиційної рослинної сировини, зокрема зернових культур, продуктів переробки топінамбура, ягід, бобових та насіння олійних культур. Важливу роль відіграє застосування інгредієнтів, багатих на харчові волокна, зокрема інулін, пектини та β -глюкани, що сприяють нормалізації мікробіоти кишечника та покращенню метаболічних процесів [2].

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розроблення інноваційної технології виготовлення батончиків функціонального призначення.

Суттєвим напрямом інновацій є використання технологій низькотемпературної обробки сировини, зокрема сублимаційного сушіння та вакуумного уварювання чи обробка в атмосфері пари, які забезпечують максимальне збереження біологічно активних речовин. Перспективним є також застосування екструзійних технологій, що дозволяють формувати структуру батончиків із заданими текстурними характеристиками що дозволяє мінімізувати втрати термолабільних компонентів [3].

Окремої уваги заслуговує використання природних підсолоджувачів із низьким глікемічним індексом, таких як сироп топінамбура, що робить продукцію придатною для споживання особами з порушенням вуглеводного обміну. Застосування сиропу топінамбуру сприяє формуванню продуктів для спеціальних дієтичних потреб [4]. Крім того, що сироп топінамбура може виконувати не лише роль підсолоджувача, а й роль структуроутворювача. Зазвичай до складу злакових «фітнес-батончиків» входять глюкозний, інвертний цукровий чи сорбітовий сироп, мед, а також патока.

Нами розроблено інноваційну технологію виготовлення «фітнес-батончиків», до складу яких входить пророщена вівсяна крупа, сироп топінамбура, насіння соняшника, мигдаль та волоські горіхи, журавлина в'ялена, родзинки та спіруліна.

Технологія виготовлення передбачала кілька ключових стадій. На першому етапі здійснюється підготовка зернової сировини: вівсяну крупу промивають та піддають пророщуванню за температури 18...22 °C протягом 8...12 годин до досягнення довжини

паростків 1–2 мм. Процес пророщування активує ферментативні системи зерна, сприяє частковому гідролізу крохмалю до мальтози та глюкози, підвищує вміст вітамінів групи В і антиоксидантів.

Другий етап включає підготовку інших компонентів рецептури: подрібнення мигдалю, волоських горіхів, насіння соняшника до фракції 2..4 мм, інспекцію, короткочасну обробку кип'яченою водою та гідратацію в'яленої журавлини та родзинок. Сироп топінамбура використовується як структуроутворювач і природний підсолоджувач із високим вмістом інуліну та низьким вмістом глюкози.

Формування рецептурної суміші здійснювалось шляхом змішування пророщеної вівсяної основи (50...60 %), подрібнених горіхів та насіння (15...20 %), в'яленої журавлини чи родзинок (10...15 %) та сиропу топінамбура (10...15 %). В одну із рецептур додавали спіруліну у вигляді порошку у невеликій кількості. Суміш піддавали формуванню методом пресування, поміщали в форми, а потім обробці в пароконвектоматі при температурі 160 °С протягом 20..30 хв.

На заключних етапах проводили стабілізацію структури батончиків шляхом охолодження та, за необхідності, короткочасного підсушування до вологості 10..12 %, для забезпечення мікробіологічної стійкості продукту та подовження терміну зберігання. При оформленні батончики покривали шоколадом і посипали горіхами.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у виробництво батончиків функціонального призначення, а саме «фінтес-батончиків» сприяє створенню конкурентоспроможної продукції з високою біологічною цінністю та заданими оздоровчими властивостями. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення асортименту батончиків, використання фізіологічно-функціональних інгредієнтів та вдосконалення технологічних процесів їх інтеграції у харчові системи, в тому числі, в заклади ресторанного господарства.

Література:

1. Сімахіна Г. О., Гуліч М. П. Критерії віднесення харчових продуктів до категорії оздоровчих, функціональних //Science and innovation of modern world: Proceedings of the 5th International scientific and practical conference. – 2023. – С. 209-216.
2. Abdel-Salam F. F., Ibrahim R. M., Ali M. I. Formulation and evaluation of high energy-protein bars as a nutritional supplement for sports athletics //Am. J. Food Technol. – 2022. – Т. 10. – С. 53-65.
3. Дорохович А. М. Функціональні харчові продукти: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НУХТ, 2020. 256 с.
4. Колеснікова М., Черемська Т., Шокота М. Обґрунтування розробки технології мюслі-батончиків //Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ». – 2022. – №. December 9, 2022; Cambridge, UK. – С. 82-87.
5. СТРАШИНСЬКИЙ І., ПАСІЧНИЙ В., КОБИЛЕЦЬКИЙ Н. УДК 635.4 92. ТОПІНАМБУР ЯК НЕТРАДИЦІЙНА СИРОВИНА В КРАФТОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ КОВБАСОК ДЛЯ ГРИЛЯ // Промисловість та крафт для HoReCa в туризмі: досвід, проблеми, інновації. – С. 220.

Наукове online-видання

ГЛОБАЛІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ
ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
30 квітня 2026 року, Україна, Одеса

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Головний редактор Online-видання	Лариса Сєрих
Технічний редактор Online-видання	Яніна Яроченко
Комп'ютерне складання тексту	Карина Власюк

Цитування:

Глобалізаційні процеси та адаптивні стратегії менеджменту в умовах невизначеності. I Міжнародна науково-практична конференція, 30 квітня 2026 року, Україна, Одеса : зб. матер. / Ф-т менедж-у, готел.-ресторан. спр. та туризму, Міжн-ий ун-т — Електрон. дан. — Київ : ГО «МНГ», 2026. — 154 с. : рис., табл., — (Серія «Стратегії адаптивності та менеджменту») — on-line. — Режим доступу: <https://inter-sci-guild.org.ua/hlobalizatsiyni-protseyi-ta-adaptyvni-stratehiyi-menedzhmentu-2026>



Видавець Online Academic Publishing Center
ГО «Міжнародна наукова гільдія» / НВЦ
Inter-Sci-Guild / <https://inter-sci-guild.org.ua/publishing>
publishing.7456@gmail.com / Telegram: @OnlinePublishing
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК 7456 від 23.09.2021 року
Sci-Book-Shop <https://inter-sci-guild.org.ua/book-shop>



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



mhrtb

Факультет менеджменту,
готельно-ресторанної
справи та туризму