

№ 4 (57)

2025

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ТАВРІЙСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
АГРОТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ



ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО

**DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY**
Faculty «Economic and Business»

Scientific papers
OF DMYTRO MOTORNYI TAVRIA STATE
AGROTECHNOLOGICAL UNIVERSITY
(ECONOMIC SCIENCES)

№ 4 (57)



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ	EDITORIAL BOARD
051 – Економіка	051 – Economy
Ткач А. А. – д.е.н., професор, Жешувська Політехніка ім. Ігнація Лукасевича, м. Ряшів, Польща	Tkach A. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Polytechnic RZESOWSKIEJ, Ryashiv, Poland
Двігун А. О. – д.е.н., професор, Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України	Dvihun A. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Institute for Strategic Studies in Ukraine National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine
Свиноус І. В. – д.е.н., професор, Білоцерківський національний аграрний університет	Svinous I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Bila Tserkva National Agrarian University
Череп А. В. – д.е.н., професор, Запорізький національний університет	Cherep A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Zaporizhzhya National University
Єременко Д. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yeremenko D. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Колокольчикова І. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Prof., TSATU
Кукіна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kukina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Почерніна Н. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Pochernina N. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Прус Ю. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Prus Y. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демко В. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demko V. S. – PhD, Ass. Prof., TSATU
071 – Облік і оподаткування	071 – Accounting and taxation
Чіобану Геннадій – Університет Артіфлекс, Бухарест, Румунія	Ghenadie Ciobanu – Senior Researcher ARTIFLEX” University of Bucharest, National Scientific Research Institute for Labour and Social Protection: Bucharest, RO
Давидюк Т. В. – д.е.н., професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Davydiuk T. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”
Сокіл О. Г. – д.е.н., професор, Національний університет «Львівська політехніка»	Sokil O. H. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Lviv Polytechnic National University
Трачова Д. М. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trachova D. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Кучеркова С. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kucherkova S. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Костякова А.А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostyakova A. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Демчук О.О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Demchuk O. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сахно Л. А. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sakhno L. A. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
072 – Фінанси, банківська справа та страхування	072 – Finance, banking and insurance
Жанна Черноштан – Балтійська міжнародна академія, Латвія	Zanna Cernostana – Baltic International Academy, Latvia
Гривківська О. В. – д.е.н., професор; ПВНЗ «Європейський університет»	Hryvkivska O. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, PHEI “European University”
Давиденко Н. М. – д.е.н., професор, Національний університет біоресурсів і природокористування	Davidenko N. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Life and Environmental Sciences
Танклевська Н. С. – д.е.н., професор, Державний торговельно-економічний університет, професор кафедри економіки та фінансів підприємства	Tanklevska N. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance
Вдовенко Л. О. – д.е.н., доцент, Вінницький національний аграрний університет	Vdovenko L. O. – Doctor of Economic Sciences, Ass. Prof., Vinnytsia National Agrarian University
Трусова Н. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Trusova N. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Яцух О. О. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yatsukh O. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Косторной С. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kostornoi S. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Цап В. Д. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tsap V. D. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Чкан І. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Chkan I. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
073 – Менеджмент	073 – Management
Огієнко М. М. – д.е.н., професор, Академія прикладних наук, Вища школа управління і адміністрування в Опольє, Польща	Ohiienko M. M. – Doctor of Economics, Professor, Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole, Poland
Судомир С. М. – д.е.н., професор, ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»	Sudomyr S. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Berezhany Agrotechnical Institute

Завгородній А. В. – д.е.н., професор, Миколаївський інститут розвитку людини Університету «Україна»	Zavhorodnii A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Mykolaiv Institute of Human Development of University “Ukraine”
Левків Г. Я. – д.е.н., професор, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького	Levkiv H. Y. – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviviv, Ukraine
Басюркіна Н. Й. – д.е.н., професор, Одеський національний технологічний університет	Basiurkina N. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Козак К. Б. – д.е.н., професор Одеський національний технологічний університет	Kozak K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Odesa National University of Technology
Ортіна Г. В. – д.н.держ.упр., професор, ТДАТУ	Ortina G. V. – Doctor of Science in Public Administration Prof., TSATU
Коноваленко А. С. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Konovalenko A. S. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Нехай В. В. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Nekhai V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Агеєва І. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Ahieieva I. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
075 – Маркетинг	075 – Marketing
Вішал Дагар – д.е.н., професор, університет Аміті, Індія	Vishal Dagar – PhD, Ass. Professor, Amity University, India
Вей Фен – д.е.н., проф., Північно-західний університет A&F, Китай	Wei Feng – Doc.Ec.Sc., Professor, Northwest A&F University
Керімова У. К. – д.е.н., професор, Казахський національний аграрний дослідницький університет, академік Національної академії наук Казахстану, Казахстан	Ukilai Kerimova – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kazakh National Agrarian Research University, Academician of the National Academy of Sciences of Kazakhstan, Almaty, Kazakhstan
Буднікевич І. М. – д.е.н., професор, Чернівецький національний університет	Budnikevych I. M. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Chernivtsi National University
Гончар В. В. – д.е.н., професор, Приазовський державний технічний університет	Gonchar V. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Pryazov State Technical University
Легеза Д. Г. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Legeza D. G. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Куліш Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Kulish T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Шквиря Н. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Shkviria N. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Сокіл Я. С. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Sokil Y. S. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Арестенко Т. В. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Arestenko T. V. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Майборода Г. О. – PhD, ст. викладач ТДАТУ	Mayboroda G. O. – PhD, Senior Lecturer, TSATU
076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	076 – Entrepreneurship, trade and stock-taking activities
Чернявська Т. А. – д.е.н., професор, Державна вища професійна школа, м. Конін, Польща	Cherniavska T. A. – Doctor of Economic Sciences, Professor, State Higher Professional School, Konin, Poland
Веслав Музіал – професор, доктор хаб., інж., кафедра економіки і організації сільського господарства, Краківський сільськогосподарський університет ім. Гуго Коллантая, Польща	Wieslaw Musial – prof. dr. hab. Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie Brak zweryfikowanego, Krakow, Poland
Волошук К. Б. – д.е.н., професор, ЗВО «Подільський державний університет»	Voloshchuk K. B. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Podilsky State University
Карпенко А. В. – д.е.н., професор, Національний університет «Запорізька політехніка»	Karpenko A. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, National University “Zaporizhia Polytechnic”
Сєвідова І. О. – д.е.н., професор, Харківський національний університет внутрішніх справ	Sievidova I. O. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Kharkov National University of Internal Affairs
Яворська Т. І. – д.е.н., професор, ТДАТУ	Yavorska T. I. – Doctor of Economic Sciences, Professor, TSATU
Болтянська Л. О. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Boltianska L. O. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Лисак О. І. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Lysak O. I. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU
Тебенко В. М. – к.е.н., доцент, ТДАТУ	Tebenko H. M. – Candidate of Economic Sciences, Ass. Professor, TSATU

Засновник

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
Факультет економіки та бізнесу

УДК [33+631.1](06)

Т 13

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) / За ред. Т. І. Яворської. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2025. № 4 (57). 108 с.

Голова редакційної колегії (науковий редактор):

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу

Відповідальні за випуск збірника:

Яворська Т. І. – д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Колокольчикова І. В., д.е.н., професор – декан факультету економіки і бізнесу
Завадських Г. М. – к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу

Комп'ютерна верстка: Лошко О. М.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН №1328 від 21.12.2015 р.).

Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.65

Друкується за рішенням Вченої ради Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (протокол № 5 від 26.12.2025 р.).
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1673 від 23.05.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04778

Суб'єкт у сфері друкованих медіа:

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (просп. Б. Хмельницького, буд. 18, м. Мелітополь, Запорізька обл., 72312, office@tsatu.edu.ua, тел. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Index Copernicus Value (ICV) 2023: 55.51**Index Copernicus Value (ICV) 2024: 60.68****Digital Object Identifier System (DOI)**

Матеріали друкуються мовами оригіналів – українською та англійською.
Погляди редколегії не завжди збігаються з позицією авторів.

Підписано до друку 29.12.2025 р.

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 12,56.

Зам. № 1225/1001 Наклад 100 прим.

Надруковано:

Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

© Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного, 2025

© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)

№ 4 (57), 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Разінкін Н. С.

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ
В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ 8

Шквиря Н. О., Кукіна Н. В.

МЕХАНІЗМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ
НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ 14

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

*Агєєва І. В., Вороніна Ю. Є.,**Плотніченко С. Р., Зайка О. В.*

ЦІННІСТЬ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ
В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ ПІДХОДИ
ТА РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ 21

Козоріз О. С.

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ТУРИЗМІ 30

Konovalenko A. S., Lysak O. I.

PERSONALIZATION OF PROFESSIONAL
DEVELOPMENT AS A PROJECT-BASED
APPROACH IN EDUCATION 41

*Малиновська Ю. Б., Вербівський Н. М.,**Кульматницький В. С., Смолин М. А.*

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ
У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ 49

Нехай В. В.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВ У МЕНЕДЖМЕНТІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 57

Ніколаєва М. А., Насад Н. В.

ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
МОТИВАЦІЇ ТА КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ 63

Скідан В. С.

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ GAMEDEV 71

<i>Тебенко В. М., Лисак О. І., Болтянська Л. О.</i> ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
---	----

МАРКЕТИНГ

<i>Демко В. С., Колокольчикова І. В.</i> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ТА СМАРТ-РІШЕНЬ НА ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ТУРИСТИЧНОГО ДОСВІДУ.....	87
---	----

<i>Кукіна Н. В., Тесленко М. В.</i> ПЕРСОНАЛІЗОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ	96
---	----

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)».....	105
---	-----

Founder

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
Faculty Economic and Business

UDC [33+631.1](06)

T 13

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (economic sciences) /
Ed. T. I. Yavorska. Zaporizhzhia : Publishing House
"Helvetica", 2025. № 4 (57). 108 p.

Chairman of Editorial Board (scientific editor):

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Responsible for the release of Scientific Papers:

Yavorska T. I. – Doctor of Science, Professor of Economics
and Business Department

Kolokolchikova I. V. – Doctor of Economic Sciences, Professor
Zavadskykh H. M. – Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Economics and Business Department

Imposed by Loshko O. M.

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State
Agrotechnological University (Economic sciences) is included
to the list of scientific professional editions of Ukraine, in which
main results of dissertations may be published (Order of MES
from 21.12.2015 № 1328).

In accordance with the Procedure for the formation of the List
of scientific professional publications of Ukraine (order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine dated January 15,
2018 № 32) assigned category "B", approved by the order of the
Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020
№ 886.65

Published according to the decision of the Academic Council
of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
(Protocol № 5 from 26.12.2025).

Registration of an entity in the field of print media:

Decision of the National Council of Ukraine
on Television and Radio Broadcasting No. 1673 of 23.05.2024
Media ID: R30-04778

Media entity: Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological
University (ave. B. Khmelnytskyi, 18, Melitopol, Zaporizhzhia
region, 72312, office@tsatu.edu.ua, tel. (099) 614-83-02)

ISSN 2519-884X

Index Copernicus Value (ICV) 2023: 55.51

Index Copernicus Value (ICV) 2024: 60.68

Digital Object Identifier System (DOI)

Materials are published in original languages –
Ukrainian and English.

The editorial board's views do not necessarily reflect
the position of the authors.

Signed for printing on 29.12.2025.

Format 60x84/8. Font – Times New Roman.

Offset paper. Digital printing. Conditionally printed sheet 12,56.

Order No 1225/1001. Print circulation – 100 copies.

Published:

Helvetica Publishing House

6/1 Inhlezi St., Odesa, 65101, Ukraine

Phone: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Certificate of a publishing entity

ДК № 7623 від 22.06.2022 p.

© Dmytro Motornyi Tavria

State Agrotechnological University, 2025

© Design by Helvetica Publishing House, 2025

Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)

№ 4 (57), 2025

CONTENTS

ECONOMY

Razinkin N. S.

PROBLEMS OF FORMING AN ECOSYSTEM
IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR..... 8

Shkvyria N. A., Kukina N. V.

MECHANISMS AND FEATURES OF PRICING
IN THE TOURISM MARKET 14

FINANCE, BANKING, INSURANCE AND STOCK MARKETK

Ahieieva I. V., Voronina Y. Ye.,

Plotnichenko S. R., Zaika O. V.

THE VALUE OF BUSINESS REPUTATION
IN THE PUBLIC SECTOR: MANAGERIAL APPROACHES
AND THE ROLE OF EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS..... 21

Kozoriz O. Y.

MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL
FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISES IN TOURISM 30

Konovalenko A. S., Lysak O. I.

PERSONALIZATION OF PROFESSIONAL
DEVELOPMENT AS A PROJECT-BASED
APPROACH IN EDUCATION 41

Malynovska Yu. B., Verbivskyi N. M.,

Kulmatytskyi V. S., Smolyn M. A.

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN SHAPING
THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES 49

Nekhai V. V.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT
AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT
OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE MANAGEMENT
OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY 57

Nikolaieva M. A., Nasad N. V.

PSYCHOLOGICAL TYPES AS A TOOL
TO INCREASE MOTIVATION
AND TEAM EFFECTIVENESS 63

Skidan V. S.

MODERN MANAGEMENT PRINCIPLES
IN THE FIELD OF GAMEDEV 71

<i>Tebenko V. M., Lysak O. I., Boltianska L. O.</i> INNOVATIONS AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT AND ENSURING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE	76
--	----

MARKETING

<i>Demko V. S., Kolokolchikova I. V.</i> THE IMPACT OF DIGITAL SERVICES AND SMART SOLUTIONS ON THE CREATION OF A BARRIER-FREE TOURISM EXPERIENCE	87
---	----

<i>Kukina N. V., Teslenko M. V.</i> PERSONALISED MARKETING SOLUTIONS FOR DAIRY PROCESSING ENTERPRISES	96
---	----

Requirements for articles published in "Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (economic sciences)"	105
--	-----

ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-1>

УДК 338.47:502.56/568

Разінкін Н. С., аспірант

Одеський національний економічний університет

nik.razinkin001@gmail.com

ORCID: 0009-0002-9948-7092

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМИ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті досліджено проблеми формування екосистеми в транспортно-логістичній галузі, що відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності ланцюгів постачань і сталого економічного розвитку. Визначено основні бар'єри інтеграції стейкхолдерів, зокрема фрагментацію цифрових систем, нестачу стандартизації даних та низький рівень взаємодії між платформами. Проаналізовано вплив екологічних викликів і перехід до «зеленої логістики», який ускладнюється високими витратами, браком стимулів і технологічними обмеженнями. Розглянуто дефіцит кваліфікованих кадрів і специфічні проблеми України, пов'язані з відновленням інфраструктури та геополітичними ризиками. Запропоновано стратегії формування ефективних екосистем на основі колаборації, цифрової інтеграції, використання AI та впровадження стійких логістичних практик. Реалізація комплексного підходу, що поєднує технологічні, економічні та екологічні аспекти, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі та забезпеченню її сталого розвитку.

Ключові слова: екосистема, транспортно-логістична галузь, цифровізація, зелена логістика, інновації, сталий розвиток.

JEL code classification: L91, R41, Q55

Постановка проблеми. Транспортно-логістична галузь забезпечує ефективність ланцюгів постачань, економічне зростання та конкурентоспроможність країн. Формування екосистем, що інтегрує стейкхолдерів у єдиний простір, є стратегічним імперативом для адаптації до ринкових викликів, але стикається з перешкодами, які вимагають аналізу.

Фрагментація систем ускладнює інтеграцію, призводячи до дублювання, втрат даних та ризиків через множинні платформи, гальмуючи створення цифрової екосистеми з API та стандартами. Екологічні проблеми, включаючи викиди та забруднення, ускладнюють перехід до «зеленої логістики» через витрати, брак стимулів та опір. Дефіцит кадрів посилюється потребою в цифрових спеціалістах; в Україні додаються відновлення інфраструктури, геополітичні ризики та інтеграція в європейські системи.

Ці бар'єри знижують ефективність, підвищують витрати та втрачають переваги. Дослідження фокусуються на окремих аспектах, бракуючи комплексного підходу до взаємозв'язків факторів. Актуальність – у ідентифікації бар'єрів та стратегіях для сталого зростання сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні використано низку сучасних джерел, які аналізують ключові аспекти транспортно-логістичної галузі. Курніаді В. [1] досліджує цифрову трансформацію в транспорті та логістиці, наголошуючи на її впливі на інтеграцію стейкхолдерів. Гаймбургер Ф. та Спінлер С. [2] розкривають критичні фактори успіху цифрових екосистем у дорожньому транспорті. Ламберйоханн М. [3] пропонує морфологію та принципи дизайну логістичних платформ, що сприяють їх ефективності. Малагон-Суарес К. П. та



Орхуела-Кастро Х. А. [4] аналізують виклики та тенденції Логістики 4.0, підкреслюючи роль автоматизації. Зелену логістику досліджують у працях Knowledge Center [5], TCI [6] та MOOV [7], де розглядаються її значення, виклики та рішення для сталого розвитку. Вплив логістики на довкілля аналізується Applandeo [8], а ASCM [9] фокусується на зеленій логістиці в управлінні ланцюгами постачань. Проблеми робочої сили в логістиці висвітлюють ManpowerGroup [10], Поу А. [11], Логанатан С. [12], Lean Staffing Solutions [13], Дюарт Ф. [14] та Індіана Л. [15], звертаючи увагу на дефіцит кадрів у різних регіонах. Wonderkind [16] пропонує тренди та рішення для подолання кризи рекрутингу. Матиуша О. [17] аналізує особливості відновлення інфраструктури України в поствоєнний період.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексний аналіз проблем формування екосистем у транспортно-логістичній галузі та розробка рекомендацій для їх подолання з метою забезпечення сталого розвитку сектору.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- Визначити ключові бар'єри інтеграції стейкхолдерів у єдину екосистему, включаючи фрагментацію систем та цифрові виклики.
- Дослідити екологічні проблеми галузі та перешкоди переходу до «зеленої логістики».
- Проаналізувати дефіцит кваліфікованих кадрів і специфічні фактори українського контексту, такі як відновлення інфраструктури та геополітичні ризики.
- Запропонувати стратегії для формування ефективних екосистем, що враховують технологічні, соціальні та економічні аспекти.

Виклад основного матеріалу. Формування екосистем у транспортно-логістичній галузі передбачає створення інтегрованої мережі, де перевізники, логістичні оператори, постачальники технологій, державні інституції та клієнти взаємодіють на основі спільних платформ і стандартів. Однак фрагментація систем є основним бар'єром: компанії часто працюють у ізольованих «силосах», що призводить до дублювання процесів, втрат даних і підвищених ризиків через несумісність множинних платформ. Це ускладнює впровадження безшовної взаємодії через API та стандартизовані дані, особливо в умовах зростання цифрових інструментів, таких як IoT і AI. Крім того, платформна втома посилює проблему, оскільки множинні системи створюють додаткові витрати та ризики даних. У результаті ефективність ланцюгів постачань знижується, а адаптація до динамічних ринків сповільнюється. Дослідження вказують на те, що цифровізація транспортно-логістичних екосистем стикається з викликами, такими як високі початкові інвестиції, брак цифрових навичок та проблеми кібербезпеки, що перешкоджають повній інтеграції стейкхолдерів. Ці бар'єри вимагають системного підходу до ідентифікації та подолання, аби забезпечити стале зростання сектору [1; 2].

Додатковими перешкодами є відсутність стандартизації в цифрових платформах, що ускладнює обмін даними між учасниками екосистеми. Наприклад, у логістичній галузі платформи часто не сумісні, що призводить до неефективного використання ресурсів і зростання витрат. Дослідження підкреслюють, що для створення ефективних платформних екосистем необхідні чіткі принципи дизайну, які враховують морфологію логістичних процесів і сприяють інтеграції. Крім того, в умовах цифрової трансформації виникають виклики, пов'язані з впровадженням Логістики 4.0, де тенденції включають автоматизацію та використання великих даних, але бар'єри, як-от опір змінам і брак інфраструктури, гальмують прогрес. Це призводить до того, що багато компаній не можуть повною мірою скористатися перевагами екосистем, такими як оптимізація ланцюгів постачань і зниження ризиків [3; 4].

Транспортно-логістична діяльність є значним джерелом екологічних проблем, спричиняючи викиди CO₂, забруднення та деградацію екосистем, особливо в автомобільному та морському сегментах. Перехід до «зеленої логістики» передбачає оптимізацію маршрутів, використання енергоефективних технологій і зменшення залежності від викопного палива, але стикається з бар'єрами: високі початкові витрати на впровадження, складність управління ланцюгами постачань і брак стандартизації. Технологічні обмеження, такі як недостатня інфраструктура для електротранспорту, та регуляторні прогалини посилюють ці виклики, призводячи до

повільного впровадження стійких практик. У контексті глобальних змін клімату це загрожує стійкості галузі, вимагаючи комплексних рішень для мінімізації екологічного сліду. Дослідження показують, що зелена логістика може зменшити витрати за рахунок енергоефективності, але опір змінам у традиційних ланцюгах постачань і високі інвестиції в альтернативні палива залишаються ключовими перешкодами [5; 6; 7].

Екологічний вплив логістики включає не тільки викиди, але й проблеми з відходами та шумовим забрудненням, що вимагає впровадження стійких практик, таких як оптимізація маршрутів і відстеження порожніх миль. Однак брак уніфікованих стандартів і складність інтеграції зелених технологій у існуючі системи гальмують прогрес. У глобальному масштабі покращення логістичної продуктивності пов'язане зі зменшенням екологічного сліду, але виклики, як-от регуляторні бар'єри та високі витрати, перешкоджають повному переходу до зеленої логістики. Це підкреслює необхідність стратегій, що поєднують екологічні, економічні та соціальні аспекти для подолання бар'єрів [8; 9].

Дефіцит кваліфікованих кадрів є критичним викликом для транспортно-логістичної галузі (табл. 1), зважаючи на зростаючу потребу в спеціалістах з цифрових технологій, аналітики та управління екосистемами. Дослідження вказують на те, що 37% організацій стикаються з високим дефіцитом робочої сили, особливо в ролях водіїв і складських працівників. Прогнози показують, що дефіцит водіїв вантажівок може подвоїтися до 2028 року, а старіння робочої сили посилює проблему.

У контексті України додаються специфічні фактори, такі як відновлення інфраструктури після воєнних дій, геополітичні ризики та інтеграція мультимодальних перевезень у європейські екосистеми. Війна призвела до значних пошкоджень транспортних мереж, браку фінансування та кваліфікованих фахівців, що створює виклики для реконструкції. Геополітичні турбулентності впливають на логістичні маршрути, викликаючи затори на кордонах і дефіцит спеціалізованого обладнання [15–17].

Український контекст ускладнюється застарілою регуляторною базою в дорожньому будівництві, блокадою морських портів і дефіцитом вантажного транспорту, що впливає на ланцюги постачань. Ці фактори вимагають стратегій, орієнтованих на модернізацію інфраструктури та інтеграцію з західними мережами, аби подолати поствоєнні виклики.

Для подолання зазначених бар'єрів пропонуються стратегії формування ефективних екосистем, що включають екосистемну інтеграцію для зниження витрат і підвищення ефективності шляхом з'єднання стейкхолдерів і використання технологій. Колаборативна логістика, партнерства в галузі та оптимізація маршрутів за допомогою AI допомагають зменшити екологічний вплив і покращити ланцюги постачань. Для зеленої логістики рекомендуються стійкі практики в складському господарстві та транспорті, такі як використання електротранспорту та реверсна логістика. Будівництво екосистеми передбачає оцінку поточних можливостей, мапінг мережі, залучення стейкхолдерів та цифрову інтеграцію. Автоматизація процесів, аналіз даних і селективна інновація сприяють максимізації ефективності. Ці стратегії, враховуючи технологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечать стале зростання сектору.

Таблиця 1

Дефіцит робочої сили в транспортно-логістичній галузі

Аспект/Регіон	Статистика	Рік
США, транспорт та логістика	74% роботодавців мають труднощі з набором персоналу	2024
Глобальний, логістика	18–27% компаній вважають дефіцит робочої сили основною проблемою	2025
США, логістичний сектор	Прогнозований дефіцит понад 2 мільйони працівників	2025
США, логістики	Зростання зайнятості на 28% для логістиків	2021–2031
США, загальний дефіцит робочої сили	70% роботодавців відчувають дефіцит	2025

Джерело: складено за даними [10–14]

Висновки. Формування екосистем у транспортно-логістичній галузі стикається з бар'єрами, такими як фрагментація систем, екологічні проблеми та дефіцит кадрів. Фрагментація призводить до неефективності через відсутність інтеграції, дублювання процесів та ризику даних у множинних платформах з IoT та AI, гальмуючи цифрову екосистему з API та стандартами. Екологічні виклики, включаючи викиди CO₂ та забруднення, ускладнюють перехід до «зеленої логістики» через витрати, брак стимулів та опір. Дефіцит кадрів посилюється потребою в цифрових спеціалістах; в Україні додаються відновлення інфраструктури, геополітичні ризики та інтеграція в європейські системи, з пошкодженнями мереж, дефіцитом фінансування та заторами.

Стратегії подолання включають інтеграцію стейкхолдерів через партнерства, AI-оптимізацію та стійкі практики в транспорті й складському господарстві. Комплексний підхід, враховуючи технологічні, екологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечить стале зростання. Подальші дослідження фокусуються на впровадженні стратегій для конкурентоспроможності в глобальних змінах.

Список використаних джерел:

1. Kurniadi Wahyu. Digital Transformation in the Transportation and Logistics Industry. *Siber Journal of Transportation and Logistics*. 2025. № 3. P. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjtl.v3i1.429>
2. Heimbürger F., Spinler S. Key or Else: Critical Success Factors of Digital Ecosystems in the Road Transport Industry. *International Journal of Supply Chain and Logistics*. 2025. № 9(1). P. 81–97.
3. Lamberjohann M. Platform Ecosystems in the Logistics Industry: a Morphology and Design Principles for Logistics Platforms. Praxiswissen Service. *Research Gate*. 2022.
4. Malagón-Suárez C. P., Orjuela-Castro J. A. Challenges and trends in Logistics 4.0. *Ingeniería*. 2023. 28 с. DOI: <https://doi.org/10.14483/23448393.18492>
5. Green Logistics: Meaning, Tips, and Challenges. Knowledge Center. *Inbound Logistics*. 2023. URL: <https://www.inboundlogistics.com/articles/green-logistics/> (дата звернення: 22.10.2025).
6. Sustainable Logistics: How Green Practice Can Shape the Future of Transportation. TCI. 2024. URL: <https://tcitransportation.com/blog/sustainable-logistics-how-green-practices-can-shape-the-future-of-transportation/> (дата звернення: 22.10.2025).
7. The Challenges and solutions of green logistics. MOOV. Офіційний веб-сайт. URL: <https://moovlogistics.com/the-challenges-and-solutions-of-green-logistics/> (дата звернення: 22.10.2025).
8. The Environmental Impact of Logistics and How to Reduce It. Applandeo. 2023. URL: <https://applandeo.com/blog/the-environmental-impact-of-logistics-and-how-to-reduce-it/> (дата звернення: 22.10.2025).
9. What is Green Logistics in Supply Chain Management?. ASCM. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ascm.org/topics/green-logistics/> (дата звернення: 22.10.2025).
10. Top 6 Challenges Facing the U.S. Logistics Industry. ManpowerGroup. 2025. URL: <https://www.manpower.com/en/insights/blogs/challenges-and-opportunities-for-the-logistics-industry> (дата звернення: 23.10.2025).
11. Rowe A. The Workforce Crisis: Tech.co Logistics Report 2025. Tech.co. 2025. URL: <https://tech.co/logistics/workforce-logistics-report-2025> (дата звернення: 23.10.2025).
12. Loganathan S. 25 Logistics Statistics & Industry Insights in 2025. ClickPost. 2025. URL: <https://clickpost.ai/blog/logistics-statistics-and-insights> (дата звернення: 23.10.2025).
13. The Supply Chain & 3PL Talent Crisis of 2025. Lean Staffing Solutions. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.leangroup.com/resources/the-supply-chain-3pl-talent-crisis-of-2025> (дата звернення: 23.10.2025).
14. Duarte F. The Latest Labor Shortage Trends & Statistics (2025). Exploding Topics. 2025. URL: <https://explodingtopics.com/blog/labor-shortage-stats> (дата звернення: 23.10.2025).
15. Indiana L. Addressing Labor Shortages in the Logistics and Transportation Industry. Global Trade. 2024. URL: <https://globaltrademag.com/addressing-labor-shortages-in-the-logistics-and-transportation-industry/> (дата звернення: 24.10.2025).
16. Logistics Recruitment Still in Crisis: Key Trends for 2025 and Practical Solutions to Overcome the Challenges. Wonderkind. 2024. URL: <https://www.wonderkind.com/blog/logistics-recruitment-still-in-crisis-key-trends-for-2015-and-practical-solutions-to-overcome-the-challenges> (дата звернення: 24.10.2025).
17. Matiusha O. Challenges and opportunities: rebuilding Ukraine's post-war infrastructure. Kinstellar. 2025. URL: <https://www.kinstellar.com/news-and-insights/detail/3588/challenges-and-opportunities-rebuilding-ukraines-post-war-infrastructure> (дата звернення: 24.10.2025).

References:

1. Kurniadi W. (2025) Digital Transformation in the Transportation and Logistics Industry. *Siber Journal of Transportation and Logistics*, vol. 3, pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.38035/sjtl.v3i1.429>
2. Heimbürger F. & Spinler S. (2025) Key or Else: Critical Success Factors of Digital Ecosystems in the Road Transport Industry. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, vol. 9(1), pp. 81–97.

3. Lamberjohann M. (2022) Platform Ecosystems in the Logistics Industry: a Morphology and Design Principles for Logistics Platforms. *Research Gate*.
4. Malagón-Suárez C. P. & Orjuela-Castro J. A. (2023) Challenges and trends in Logistics 4.0. *Ingeniería*, vol. 28, p. ??? DOI: <https://doi.org/10.14483/23448393.18492>
5. Green Logistics: Meaning, Tips, and Challenges. *Inbound Logistics*. Available at: <https://inboundlogistics.com/articles/green-logistics/> (accessed October 22, 2025).
6. Sustainable Logistics: How Green Practice Can Shape the Future of Transportation. *TCI*. Available at: <https://tcitransportation.com/blog/sustainable-logistics-how-green-practices-can-shape-the-future-of-transportation/> (accessed October 22, 2025).
7. The Challenges and solutions of green logistics. *MOOV*. Available at: <https://moovlogistics.com/the-challenges-and-solutions-of-green-logistics/> (accessed October 22, 2025).
8. The Environmental Impact of Logistics and How to Reduce It. *Applandeo*. Available at: <https://applandeo.com/blog/the-environmental-impact-of-logistics-and-how-to-reduce-it/> (accessed October 22, 2025).
9. What is Green Logistics in Supply Chain Management? *ASCM*. Available at: <https://ascm.org/topics/green-logistics/> (accessed October 22, 2025).
10. Top 6 Challenges Facing the U.S. Logistics Industry. *ManpowerGroup*. Available at: <https://www.manpower.com/en/insights/blogs/challenges-and-opportunities-for-the-logistics-industry> (accessed October 23, 2025).
11. Rowe A. (2025) The Workforce Crisis: Tech.co Logistics Report 2025. *Tech.co*. Available at: <https://tech.co/logistics/workforce-logistics-report-2025> (accessed October 23, 2025).
12. Loganathan S. (2025) 25 Logistics Statistics & Industry Insights in 2025. *ClickPost*. Available at: <https://www.clickpost.ai/blog/logistics-statistics-and-insights> (accessed October 23, 2025).
13. The Supply Chain & 3PL Talent Crisis of 2025. *Lean Staffing Solutions*. Available at: <https://leangroup.com/resources/the-supply-chain-3pl-talent-crisis-of-2025> (accessed October 23, 2025).
14. Duarte F. (2025) The Latest Labor Shortage Trends & Statistics (2025). *Exploding Topics*. Available at: <https://explodingtopics.com/blog/labor-shortage-stats> (accessed October 23, 2025).
15. Indiana L. (2024) Addressing Labor Shortages in the Logistics and Transportation Industry. *Global Trade*. Available at: <https://www.globaltrademag.com/addressing-labor-shortages-in-the-logistics-and-transportation-industry/> (accessed October 24, 2025).
16. Logistics Recruitment Still in Crisis: Key Trends for 2025 and Practical Solutions to Overcome the Challenges. *Wonderkind*. Available at: <https://www.wonderkind.com/blog/logistics-recruitment-still-in-crisis-key-trends-for-2025-and-practical-solutions-to-overcome-the-challenges> (accessed October 24, 2025).
17. Matiusha O. (2025) Challenges and opportunities: rebuilding Ukraine's post-war infrastructure. *Kinstellar*. Available at: <https://kinstellar.com/news-and-insights/detail/3588/challenges-and-opportunities-rebuilding-ukraines-post-war-infrastructure> (accessed October 24, 2025).

*Razinkin N. S., Postgraduate Student
Odesa National Economic University
nik.razinkin001@gmail.com
ORCID: 0009-0002-9948-7092*

PROBLEMS OF FORMING AN ECOSYSTEM IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the problems and challenges related to the formation of an ecosystem in the transport and logistics sector, which serves as a key driver of global economic growth, competitiveness, and supply chain efficiency. The research emphasizes that ecosystem formation requires the integration of multiple stakeholders – transport operators, logistics companies, technology providers, governmental institutions, and consumers – into a unified digital environment based on interoperability and shared standards. However, the study reveals a number of structural barriers that hinder this process, including technological fragmentation, lack of data standardization, insufficient digital infrastructure, and the absence of coordinated governance models. These limitations result in duplicated processes, inefficient resource utilization, and increased operational risks. A particular focus is placed on the environmental dimension of logistics development. The transition toward green logistics, which involves the implementation of energy-efficient technologies, reduction of CO₂ emissions, and optimization of transportation routes, is constrained by high investment costs, limited access to green technologies, and the absence of adequate regulatory incentives. The Ukrainian context introduces additional challenges such as post-war reconstruction of transport infrastructure, geopolitical risks, and the need for integration into the European multimodal transport system. These factors significantly affect the stability of logistics chains and the resilience of the national transport ecosystem. The*

results of the study contribute to a deeper understanding of how technological innovation, institutional coordination, and environmental sustainability can be combined within a unified transport-logistics ecosystem. The proposed conceptual framework supports policy development and business strategies aimed at enhancing efficiency, reducing ecological footprint, and ensuring long-term competitiveness and resilience of the sector.

Keywords: *ecosystem, transport and logistics industry, digitalization, green logistics, innovation, sustainable development.*

Стаття надійшла: 24.10.2025
Стаття прийнята: 13.11.2025
Стаття опублікована: 29.12.2025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-2>

УДК 338.48:338.51

Шквиря Н. О., к.е.н., доцент,

доцент кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

natalia.shkvyria@tsatu.edu.ua

ORCID 0000-0001-9367-7106

Кукіна Н. В., к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

natalia.kukina@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-3204-0624

МЕХАНІЗМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ

***Анотація.** У статті розглядається процес ціноутворення на туристичному ринку, його особливості та ключові фактори, що впливають на формування вартості туристичних послуг. Проведено систематизацію зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають механізми ціноутворення в туризмі. Проаналізовано специфічні властивості туристичного ринку, зокрема високу еластичність попиту, сезонність, часові розриви між купівлею та споживанням продукту, а також ефект взаємозамінності напрямків. Наведено приклади практичних підходів до формування цін, включно з дискримінаційним ціноутворенням, знижками за обсяг, залежністю вартості від чисельності групи, застосуванням плаваючих тарифів та впливом цифрових технологій. Визначено практичні підходи і методи встановлення кінцевої ціни з метою підвищення ефективності цінової політики туристичних підприємств та їх конкурентоспроможності. Розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності діючої системи ціноутворення.*

***Ключові слова:** ціна, ціноутворення, туристичний ринок, туристичне підприємство, фактори ціноутворення.*

JEL code classification: D40, L80, L83, M31

Постановка проблеми. Ціноутворення на туристичному ринку є складним процесом, на який впливає значна кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Воно виступає одним із ключових елементів маркетингової діяльності підприємства поряд із розробленням нових продуктів, сегментацією ринку та витратами на збут. Саме від цінової політики зрештою залежать комерційні результати підприємства, а вдало обрана цінова стратегія має тривалий і визначальний вплив як на конкурентоспроможність туристичних продуктів, так і на ефективність діяльності підприємства. Крім того, розроблення та впровадження економічно обґрунтованого підходу до цінової політики сприяє зростанню внеску туристичної галузі як сектора, що генерує непрямі доходи, у формування валового національного продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі знайшли відображення різні аспекти пошуку раціональної ціни, пов'язані зі специфікою ціноутворення в туризмі, зумовленою високою еластичністю цін. Про важливість підвищення ефективності процесу ціноутворення в туристичному бізнесі зазначають багато науковців. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цих питань внесли Г.А. Заячківська, Лаврухіна, Н.О. Сагалакова, Н.В. Трусова, О.В. Войтенко, М.А. Окландер, В.В. Іванова, С.В. Мельниченко, І.С. Благун та інші.

Попри значний обсяг наукових робіт, присвячених питанням ціноутворення в туризмі, потреба у науковому та практичному опрацюванні шляхів удосконалення системи формування цін на туристичні послуги залишається актуальною. Для вітчизняних туристичних підпри-



емств в умовах безпрецедентного зростання деструктивних процесів у світовій економіці та геополітиці значущість підвищення ефективності цінової політики суттєво зростає.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження механізмів та особливостей ціноутворення на туристичному ринку; систематизація ключових внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на формування цін на туристичні послуги; визначення практичних підходів і методів встановлення кінцевої ціни з метою підвищення ефективності цінової політики туристичних підприємств та їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. У контексті економічної теорії поняття «ціна» трактується як інструмент, що забезпечує баланс між попитом і пропозицією на ринку. Процес формування ціни є наслідком взаємодії комплексу економічних, політичних, соціальних, психологічних та інших чинників, які визначають умови діяльності суб'єктів господарювання та сприяють встановленню остаточної вартості товару шляхом узгодження інтересів покупців і продавців [6].

Ціноутворення у туризмі – це складний процес визначення ринкової вартості туристичних послуг, який здійснюється на основі взаємовигідних договорів або контрактів між їх виробниками та споживачами. На формування ціни конкретної туристичної послуги найбільше впливають такі чинники: індивідуальні виробничо-збутові витрати, стан споживчого попиту, платоспроможність клієнтів та рівень конкуренції на ринку [4]. Ці фактори визначають певні цінові межі – діапазон від нижньої до верхньої межі ціни. Нижня межа ціни визначається собівартістю послуги, адже підприємство має не тільки відшкодувати свої витрати, а й забезпечити отримання прибутку. Верхню межу обмежує платоспроможний попит на послугу. Таким чином, ціна конкретної туристичної послуги має коливатися між виробничими витратами з прийнятною нормою прибутку, споживчим попитом і рівнем конкуренції, тобто перебувати в межах цінового коридору конкурентів.

Враховуючи, що для визначення оптимальної ціни на туристичний продукт потрібно брати до уваги взаємодію різноманітних факторів, що відображають процеси та явища внутрішнього і зовнішнього середовища, у таблиці 1 наведено опис ключових факторів, що впливають на ціноутворення у туризмі.

Ціноутворення на туристичному ринку має низку особливостей:

1. Висока еластичність цін у різних сегментах туристичного ринку. Слід зазначити, що туристичний продукт не є предметом першої необхідності, тому попит на нього буде еластичним: підвищення ціни призведе до зниження попиту і навпаки.

2. Явище «глибини продажів», яке пов'язане з часовим розривом між купівлею та споживанням туристичного продукту. Наприклад, турист може придбати туристичний продукт навесні за вигідною пропозицією «раннього бронювання» і використати його лише влітку.

3. Високий рівень конкуренції, що впливає на визначення стратегії ціноутворення туристичного підприємства.

4. Врахування особливостей цільової аудиторії туристичного продукту при ціноутворенні, починаючи від статусу та доходу і закінчуючи способом життя та сімейним станом.

5. Висока ступінь взаємозамінності туристичних напрямків.

6. Сезонний характер попиту на туристичний продукт.

Більш детально розглянемо конкретні приклади формування цін на туристичні продукти, які застосовують підприємства галузі.

У туристичній сфері широко використовується дискримінаційне ціноутворення, що передбачає встановлення різних цін для різних сегментів споживачів залежно від їх платоспроможності та інших характеристик. Наприклад, студентам та особам похилого віку часто надаються значні знижки на транспортні послуги та проживання. Це дозволяє туристичним підприємствам охопити ширшу аудиторію споживачів та збільшити загальний обсяг продажів [2].

Іншим прикладом є варіювання цін залежно від розташування номерів. Вартість однакових за площею та оснащенням готельних номерів може значно відрізнитися залежно від виду з вікна або розташування в будівлі. Номери з видом на море або на визначні пам'ятки традиційно коштують дорожче, що відображає готовність туристів платити за додаткові естетичні переваги. Такий підхід дозволяє диференціювати пропозицію та встановлювати преміальні ціни на номери з кращими видовими характеристиками, що сприяє максимізації доходу від кожної одиниці розміщення.

Фактори ціноутворення у туризмі

Фактори, що визначають механізми ціноутворення в туризмі	Характеристика фактору
Зовнішні	1. Державне регулювання економіки та туристичної сфери (податки, правове регулювання цін, програми розвитку галузі тощо). 2. Економічні коливання та їх вплив на кон'юнктуру туристичного ринку. 3. Цінова чутливість споживачів туристичного продукту. 4. Діяльність прямих конкурентів (рівень цін, якість послуг тощо). 5. Цінова та маркетингова політика посередників і суміжних галузей. 6. Природно-кліматичні ресурси та умови дестинацій. 7. Міжнародні фактори (глобалізація ринку, екологічні, політичні та організаційні чинники тощо).
Внутрішні	1. Управлінські аспекти ціноутворення (вплив політики у сфері цілепокладання, розподілу прибутку, мотивації колективу тощо). 2. Рівень виробничо-технологічного оснащення, виробничих витрат, вплив виду та спектру наданих послуг, класу і форми обслуговування, ексклюзивності пропонованого на ринку туристичного продукту тощо. 3. Стан системи моніторингу та маркетингового супроводу процесу формування цін з орієнтацією на споживчий попит і переваги цільових сегментів ринку, рівень сприйняття споживачами послуг у співвідношенні ціна-якість, канали розподілу тощо.

Джерело: авторська розробка

Знижки за обсяг широко застосовуються у відносинах між учасниками туристичного ринку. Готельні підприємства надають значні знижки туристичним фірмам за умови дотримання обіцяного рівня обслуговування туристів. У разі невиконання цієї умови знижки можуть бути анульовані. Цей підхід дозволяє стимулювати довгострокове співробітництво між учасниками туристичного ринку та підвищувати якість обслуговування туристів.

Залежність ціни від чисельності групи є важливим фактором при формуванні вартості туристичного продукту. Чим більша чисельність туристичної групи, тим нижча вартість туру на одну особу. Це відбувається тому, що постійні витрати (наприклад, на транспорт чи роботу екскурсорова) розподіляються на більше число туристів. При цьому у ціні групового туру обов'язково враховуються витрати на супровідника, включно з його перевезенням та обслуговуванням у місці перебування.

За умов економічної нестабільності туристичні підприємства все частіше застосовують плаваючі цінові умови, коли базова ціна адаптується до інфляційних процесів за допомогою заздалегідь встановлених у договорі коефіцієнтів та індексів. Такий підхід дозволяє захистити інтереси як туристичних організацій, так і споживачів їхніх послуг у довгостроковій перспективі, забезпечуючи стійкість бізнесу та передбачуваність цінової політики.

Рівень цифровізації також значно впливає на ціноутворення в туристичній галузі, надаючи нові технологічні рішення, які сприяють оптимізації процесів формування та реалізації туристичного продукту. Одним із прикладів такого впливу є технологія динамічного пакування, яка дозволяє в короткі терміни оформити бронювання, здійснити оплату послуг та замовити квитки на вигідних умовах [8]. Завдяки спеціальним пропозиціям від перевізників та готелів, вартість послуг у складі динамічного пакета туру зазвичай на 20–30% нижча, ніж при окремому бронюванні цих самих послуг на сайтах компаній-постачальників. Ще одним прикладом ефективного використання цифрових технологій у ціноутворенні є система динамічного пакування. Це рішення, засноване на штучному інтелекті, дозволяє не лише відображати всі можливі варіанти туристичних продуктів і найбільш вигідні цінові пропозиції, а й формувати індивідуалізовані туристичні пакети з урахуванням соціально-психологічного профілю клієнта.

На ціноутворення на туристичному ринку впливає рівень розвитку інфраструктури туристичного ринку. Чим вищий рівень інфраструктури, тим більш гнучкі стратегії ціноутворення

використовує підприємство. Інфраструктура туристичного ринку – це організаційно-економічна система, необхідна для ефективної взаємодії продавця та споживача та реалізації товарів і послуг [5]. Елементами інституційної інфраструктури є: податкова система; кредитно-фінансова та банківська система; митна система; рекламно-інформаційні агентства; консалтингові та аудиторські компанії тощо. Варто зазначити, що використання туристичним підприємством елементів інфраструктури ринку, які забезпечують її безперебійне функціонування, несе також додаткові витрати для підприємства, які відображаються на вартості туристичного продукту.

Що стосується впливу цінової політики підприємства на ціну туристичного продукту, слід зазначити кілька основних підходів. Підприємства часто застосовують тимчасове зниження продажних цін, включаючи демпінгові ціни, які можуть бути нижчими за собівартість, щоб залучити клієнтів до запропонованих турів. Передбачається, що після досягнення необхідного рівня попиту підприємство почне підвищувати ціни. Іншим поширеним прийомом є скорочення набору послуг у комплексному обслуговуванні, що створює у потенційних туристів ілюзорне уявлення про дешеві поїздки, дозволяючи розширити ринковий попит і стимулювати продаж турів серед менш вимогливої частини споживачів. Багато туристичних підприємств також практикують орієнтування цін на типові групи туристів, пропонуючи різні ціни на один і той же туристичний продукт залежно від готовності певного сегмента споживачів платити цю ціну. При формуванні цінової політики необхідно ретельно враховувати всі витрати туристичної фірми, які мають покриватися частиною ціни проданих турів; ігнорування цього фактору може призвести до збитковості операцій та ризику банкрутства.

Найбільш затребуваним прикладним методом визначення ціни на туристичні послуги є витратний метод, який передбачає прив'язку роздрібною ціни туристичного продукту до середніх витрат і прийнятної норми прибутку, гарантуючи виробникам відшкодування понесених витрат та отримання додаткового приросту капіталу [7]. Прикладом витратного ціноутворення у туристичному бізнесі є калькуляція окремих елементів туристичного продукту. Так, при формуванні вартості проживання враховуються клас готелю, сезон заїзду, тривалість перебування та розмір групових знижок. При розрахунку вартості харчування калькулюються витрати на всі прийоми їжі з урахуванням їхньої вартості в конкретних закладах громадського харчування, причому сніданок зазвичай включається у вартість проживання. Транспортні послуги у калькуляції включають витрати на проїзд до країни перебування, трансфер від аеропорту до готелю та назад, а також транспортні витрати на екскурсійне обслуговування.

Особливої уваги заслуговує облік витрат на супровідника групи. Коли приймаюча фірма не підтверджує безкоштовний прийом супровідника, у вартості туру враховуються всі витрати, пов'язані з його перевезенням та обслуговуванням у місці перебування. Сума цих витрат ділиться на кількість учасників туристичної поїздки, а отримане часткове значення включається в калькуляцію ціни туру як витрати на супровідника. Цей підхід гарантує відшкодування всіх безпосередніх витрат, пов'язаних з організацією туру [1].

Встановлення кінцевої ціни туристичного продукту за витратним методом із зазначенням відсоткових співвідношень її структурних елементів наведено на рисунку 1.

Суттєвим недоліком цього методу є неможливість урахування особливостей споживчого попиту та конкуренції, тоді як ціноутворення у сфері туризму є складним процесом, що характеризується певною специфікою. Пропонується застосування комплексного підходу до встановлення кінцевої ціни на туристичні послуги, що передбачає поєднання різних методів ціноутворення:

- конкурентного (або поточних оптимальних цін щодо конкурентів), що дає змогу утримувати позиції у висококонкурентному ринковому середовищі;
- маркетингового, який забезпечує формування цін з орієнтацією на споживчий попит та уподобання цільових сегментів ринку;
- ціннісного, що передбачає визначення оптимальної ціни шляхом надання додаткових гарантій та досягнення відповідності між ціною й сприйнятою споживачами цінністю послуги;
- рентного, який передбачає можливість отримання додаткових доходів (туристичної ренти) завдяки використанню ресурсів унікальної або вищої якості, а також інших факторних переваг.

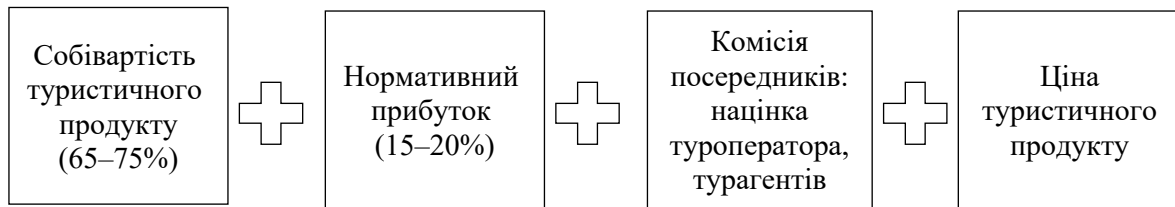


Рис. 1. Процес визначення кінцевої ціни туристичного продукту на основі витратного підходу

Джерело: авторська розробка

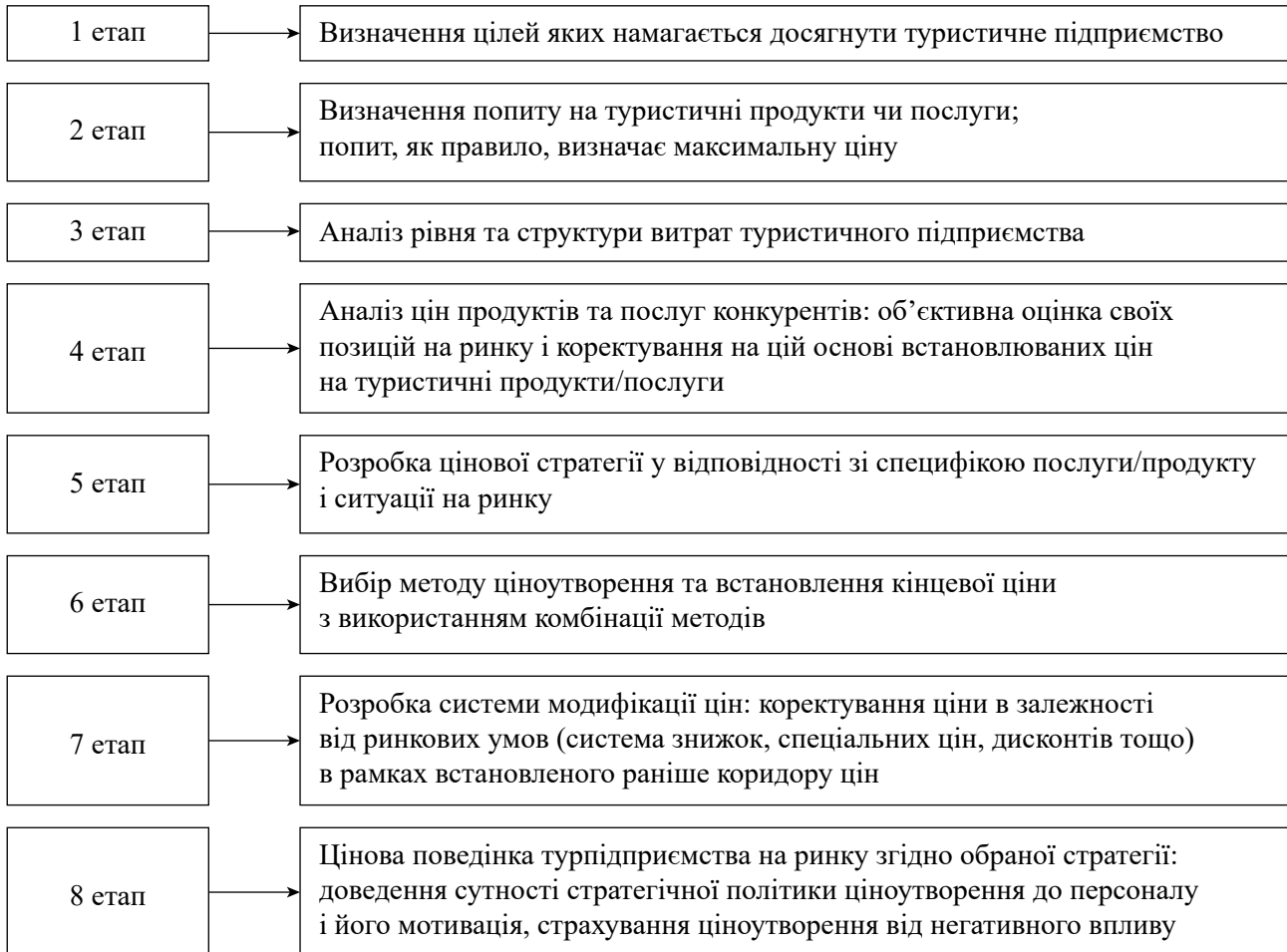


Рис. 2. Етапи формування ціни туристичного продукту за комплексним підходом

Джерело: авторська розробка

На рисунку 2 представлено послідовність дій щодо визначення кінцевої ціни туристичного продукту на основі комплексного підходу. Такий підхід дає змогу частково знизити невизначеність зовнішнього середовища під час ухвалення управлінських рішень, обґрунтувати вибір стратегії та тактики встановлення оптимальної ціни відповідно до ринкових умов, а також розробити систему модифікації цін.

Динамічність ринкових умов та прагнення туристичних підприємств покрити всі витрати і забезпечити запланований рівень прибутковості потребують постійного регулювання цін і перегляду цінової стратегії шляхом розробки та впровадження відповідної політики ціноутворення [3].

Висновки. Проведене дослідження показало, що ціноутворення на туристичному ринку є складним процесом, на який впливає багато факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. До зовнішніх факторів належать економічні, соціальні, політичні та технологічні умови, тоді як до внутрішніх факторів відносяться витрати підприємства, цінова політика та якість туристич-

тичного продукту. Ключову роль у формуванні цін на туристичні послуги відіграють туроператори, які створюють туристичний продукт і визначають тенденції розвитку ринку. Водночас важливий вплив на ціноутворення мають також турагентства, туристи та елементи інфраструктури туристичного ринку. Отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності організацій туристичної сфери при розробці цінових стратегій та ухваленні управлінських рішень. Результати цього дослідження вносять вклад у розвиток теоретичних основ ціноутворення на туристичному ринку. Систематизація та аналіз ключових аспектів цього процесу дозволяють поглибити розуміння механізмів функціонування туристичної індустрії та факторів, що визначають цінову політику туристичних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Благун І. С., Румянцева І. Б. Особливості функціонування туристичного попиту в умовах кризових явищ. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)*. 2022. № 14(14). С. 110–121.
2. Войтенко О. В. Цінова політика підприємств туристичної індустрії: теорія та практика: монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 256 с.
3. Кукіна Н. В., Васильченко О. О. Кон'юнктурний аналіз стратегії ціноутворення: мікроекономічний аспект. *Збірник наукових праць ТДАТУ(економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 53–59.
4. Моїсеєва Н. І., Діденко Д. Ф. Генезис та особливості формування регіонального ринку туристичних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 83–88.
5. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення. Київ, 2016. 416 с.
6. Трусова Н. В., Цвілій С. М., Михайлик Д. П., Оглобліна В. О., Марусей Т.В. Інноваційні стимули індустрії туризму в період постконфліктної відбудови України. *Огляд економіки та фінансів*. 2023. № 21. С. 1237–1248.
7. Шквиря Н. О. Формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. №4 (28) 2014. С. 169–173.
8. Янчук Т. В. Сучасний механізм управління маркетинговою діяльністю з використанням інформаційних технологій. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 2. С. 379–384.
9. Afuah A. Business models. A Strategic Management Approach. McGraw-Hill Irwin, 2014. 348 p.

References:

1. Blahun I. S., Rumyantseva I. B. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannya turystychnogo popytu v umovakh kryzovykh yavysch [Features of tourism demand functioning under crisis conditions]. *Nauka i tekhnika siohodni (Seriia "Ekononika")*, no. 14(14), pp. 110–121.
2. Voitenko O. V. (2018). Tsinova polityka pidpriumstv turystychnoi industrii: teoriia ta praktyka [Pricing policy of tourism industry enterprises: theory and practice]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.
3. Kukina N. V., Vasylichenko O. O. (2018). Koniunktturnyi analiz stratehii tsinoutvorennia: mikroekonomichnyi aspekt [Conjunctural analysis of pricing strategy: microeconomic aspect]. *Zbirnyk naukovykh prats TDAU (ekonomichni nauky)*, no. 1(36), pp. 53–59.
4. Moiseieva N. I., Didenko D. F. (2018). Henezys ta osoblyvosti formuvannia rehionalnoho rynku turystychnykh posluh [Genesis and features of regional tourism services market formation]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, no. 4, pp. 83–88.
5. Sahalakova N. O. (2016). Turyzm: biznes-protsesy, tsyny i tsinoutvorennia [Tourism: business processes, prices, and pricing]. Kyiv.
6. Trusova N. V., Tsviliy S. M., Mykhailyk D. P., Ohloblina V. O., Marusei T. V. (2023). Innovatsiini stymuly industrii turyzmu v period postkonfliktnoi vidbudovy Ukrainy [Innovative stimuli for the tourism industry during post-conflict reconstruction of Ukraine]. *Ohliad ekonomiky ta finansiv*, no. 21, pp. 1237–1248.
7. Shkviria N. O. (2014). Formuvannia marketynhovoї stratehii turystychnykh pidpriumstv [Formation of marketing strategy for tourism enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 4(28), pp. 169–173.
8. Yanchuk T. V. (2019). Suchasnyi mekhanizm upravlinnia marketynhovoїu diialnistiu z vykorystanniam informatsiinykh tekhnolohii [Modern mechanism of managing marketing activity using information technologies]. *Shkidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 2, pp. 379–384.
9. Afuah A. (2014). Business models. A Strategic Management Approach. McGraw-Hill Irwin.

Shkvyria N. A., Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Marketing
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
natalia.shkvyria@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9367-7106

Kukina N. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
natalia.kukina@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3204-0624

MECHANISMS AND FEATURES OF PRICING IN THE TOURISM MARKET

Abstract. The article is devoted to the study of pricing mechanisms in the tourism market and the identification of key factors that influence the formation of prices for tourist services. In the modern context of increasing competition and rapid changes in market conditions, effective pricing strategies are crucial for ensuring the sustainability and profitability of tourism enterprises. The study analyzes both external and internal factors affecting pricing decisions. External factors include economic, political, social, and technological conditions, market trends, seasonality, and consumer behavior. Internal factors include enterprise costs, pricing policies, service quality, and the characteristics of the offered tourism products. Special attention is given to the specifics of pricing in tourism, including high price elasticity of demand, variability of prices depending on season, destination, and group size, the presence of substitutes, and the impact of digital technologies and online platforms on price formation. The research highlights practical approaches to determining optimal prices, such as cost-based pricing, competitive pricing, marketing-oriented pricing, value-based pricing, and rent-based approaches. The advantages and limitations of each method are discussed, emphasizing the necessity of combining different approaches to achieve a balanced and effective pricing strategy. Examples of practical applications are provided, including price discrimination for different customer segments, dynamic pricing according to demand fluctuations, and the bundling of services into tourist packages to increase perceived value. The results of the study provide recommendations for tourism enterprises on how to optimize pricing strategies, improve competitiveness, and ensure a sustainable level of profitability. The comprehensive approach proposed in the article allows for the consideration of a wide range of factors that affect pricing, making it possible to make informed decisions under conditions of uncertainty and market volatility. The study contributes to the understanding of tourism market dynamics and serves as a practical guide for managers, marketing specialists, and researchers interested in pricing policy, strategic planning, and the development of competitive advantages in the tourism sector.

Key words: price, pricing, tourism market, tourism enterprise, pricing factors.

Стаття надійшла: 13.10.2025
Стаття прийнята: 03.11.2025
Стаття опублікована: 29.12.2025

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-3>

УДК [35.07+659.4+174.4]

Агеєва І. В., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

age709@ukr.net

ORCID: 0000-0003-0491-6430

Вороніна Ю. Є., к.держ.упр., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

julia_voronina81@ukr.net

ORCID: 0000-0002-3242-8293

Плотніченко С. Р., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

svitlasuk_1979@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1500-1423

Заїка О. В., к.держ.упр., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

helenzaika77@gmail.com

ORCID: 0000-0002-1931-5091

ЦІННІСТЬ ДІЛОВОЇ РЕПУТАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: МЕНЕДЖЕРСЬКІ ПІДХОДИ ТА РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО ПАБЛІК РИЛЕЙШІЗ

***Анотація.** Статтю присвячено обґрунтуванню цінності ділової репутації в публічному секторі. Зазначено, що публічне управління в сучасних умовах неможливе без формування й підтримки позитивної репутації, яка слугує індикатором прозорості, ефективності й відповідальності влади. Довіра громадян забезпечує стабільність управлінських рішень, легітимність дій і конструктивний діалог із суспільством. Репутаційні втрати знижують підтримку населення й ускладнюють реалізацію стратегічних програм. Репутаційний капітал є ключовим ресурсом досягнення суспільних цілей і формується через реальні дії, етичність та дотримання законності. Ефективне управління репутацією потребує активного застосування PR-інструментів: відкритого діалогу, цифрової присутності, превентивної роботи з медіа та системної комунікації цінностей. Ефективний PR формує позитивний імідж, зміцнює довіру, мінімізує ризики й сприяє довгостроковому партнерству з громадськістю.*

***Ключові слова:** ділова репутація, публічний сектор, управління репутацією, паблік рилейшнз (PR), довіра громадськості, репутаційні ризики, ефективність управління.*

JEL code classification: L14, M10



Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання вимог до прозорості діяльності ділова репутация публічного сектору набуває стратегічного значення. Вона є нематеріальним активом, що безпосередньо впливає на рівень довіри до органів влади й державних установ, формує її соціальний капітал та визначає ефективність взаємодії з основними стейкхолдерами – громадянами, бізнесом, міжнародними партнерами та засобами масової інформації (далі – ЗМІ). Позитивна репутация підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє залученню ресурсів, підтримці реформ і зміцненню іміджу держави загалом.

Менеджерські підходи до формування та підтримки ділової репутации в публічному секторі передбачають інтеграцію принципів стратегічного управління, ризик-менеджменту, етичного лідерства та комунікаційного планування. Особливу роль у цьому процесі відіграють інструменти ефективного PR, які сприяють своєчасному інформуванню громадськості, формуванню позитивного інформаційного фону, оперативному реагуванню на кризові ситуації й підтримці двостороннього діалогу з цільовими аудиторіями.

Дослідження цінності ділової репутации в публічному секторі та вибір оптимальних PR-стратегій є актуальним завданням для сучасного державного менеджменту. У світі, де інформація поширюється миттєво, навіть незначна комунікаційна помилка здатна спричинити масштабні негативні наслідки. У цьому контексті системний підхід до управління репутацией є чинником стабільності, довіри та сталого розвитку інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ділова репутация сучасних підприємств – важливий напрям управлінської діяльності, від якої залежить ефективність стратегічного планування та розроблення комплексних управлінських рішень. Проблеми управління репутацией та визначення її впливу на ефективність організацій у публічному секторі є предметом наукової уваги багатьох українських та зарубіжних дослідників. Так, Д. Харамурза та В. Сошинська аналізують глобальні тенденції в управлінні репутацией, визначаючи основні репутацийні ризики сучасних організацій [1]. Особливості та перспективи управління репутациейними ризиками організацій у кризових умовах досліджують П. Налутка та Р. Мишишин. Науковці сформуливали пропозиції для побудови системи управління репутациейними ризиками вітчизняних організацій у кризових умовах господарювання [2]. Сучасні технології та механізми управління репутациейю описують Ю. Чирва та А. Завербний [3]. Крім того, А. Завербний та П. Налутка визначають основні етапи процесу репутацийного менеджменту в кризових ситуаціях [4]. Основні драйвери репутации досліджує К. Озарко, пропонуючи послідовність формування системи репутацийного менеджменту для вітчизняних підприємств [5]. Науковці В. Король та В. Яблонь доводять, що репутация формується у внутрішній системі управління, але її поширення в зовнішньому просторі здійснюється через інструменти маркетингової політики [6]. Роль, місце та значення зв'язків із громадськістю в системі публічного управління визначає М. Зяйлик, зазначаючи, що PR є важливою частиною державного апарату, спрямованою на створення та підтримку як окремого органу, так і всієї системи влади загалом [7].

Крім українських науковців, вагомий внесок у дослідження управління репутациейю зробили й іноземні фахівці, зокрема Дж. Фортман (J. Forthmann), Р. Гоманн (R. Homann), А. Кремер (A. Krämer) та А. Вестерман (A. Westermann) [8]. У своєму дослідженні вони наголошують, що, попри важливість, репутацийний менеджмент у публічному секторі раніше був недостатньо вивчений. Науковець Е. Бустос (E. Bustos) [9] підкреслює, що хоча кількість публікацій зростає, недостатньо системного синтезу сучасної літератури. Його робота заповнює цю прогалину, аналізуючи п'ять важливих аспектів: концептуалізацію, типи, передумови, результати та багатовимірність. Автор визначає основні напрями подальших досліджень, зокрема вивчення впливу державних лідерів на репутацию та застосування стандартизованих методів для здійснення міжнародних досліджень.

Попри наявні дослідження у сфері корпоративного управління, низка аспектів формування, підтримання та відновлення ділової репутации організацій публічного сектору залишається недостатньо вивченою. Зокрема, обмежено висвітлено специфіку менеджерських підходів до управління репутациейю державних і муніципальних установ, роль прозорості й соціальної від-

повідальності у формуванні довіри, а також ефективність PR-стратегій у зміцненні авторитету та легітимності.

Внесок цієї статті полягає в комплексному дослідженні цінності ділової репутації в публічному секторі. У ній проаналізовано менеджерські підходи до її формування, а також оцінено роль ефективних PR-стратегій у підвищенні довіри, авторитету й позитивного сприйняття діяльності державних установ.

Формування цілей статті. Мета дослідження – визначити цінність ділової репутації в публічному секторі, дослідити менеджерські підходи до її формування та оцінити роль ефективних PR-стратегій у підвищенні довіри й авторитету державних установ.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати сутність і значення ділової репутації в публічному секторі;
- 2) виокремити ефективні менеджерські підходи до формування та підтримки ділової репутації в публічному секторі;
- 3) дослідити роль ефективного PR у створенні сталого позитивного іміджу та підвищенні довіри громадськості.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах публічне управління неможливе без формування й підтримки позитивної репутації. Для органів влади та державних установ вона є індикатором ефективності, прозорості й відповідальності перед суспільством. Високий рівень довіри громадян забезпечує стабільність управлінських рішень, підвищує легітимність дій влади та сприяє конструктивному діалогу з громадськістю. Водночас навіть окремі репутаційні втрати можуть ускладнити реалізацію стратегічних програм, зменшити підтримку населення та викликати критику медіа й міжнародних партнерів. З огляду на це, репутаційний капітал у публічному управлінні є важливим інструментом досягнення суспільних цілей.

Репутація – це стійка оцінка організації, що формується на основі знань і сприйняття зацікавлених сторін. Вона охоплює як сильні, так і слабкі сторони та відображає характер соціально-економічних відносин усередині організації й поза нею [10, с. 119]. Це стратегічний ресурс, що стимулює розвиток і надає нові можливості. Позитивна репутація формується роками, перетворюючись на цінний капітал, що відкриває нові перспективи. Водночас втрата доброї репутації створює серйозні перешкоди, адже навіть значні фінансові ресурси не завжди здатні відновити довіру [1, с. 117].

Репутація у сфері публічного управління – це сукупність уявлень та оцінок, які складаються в громадян, медіа й партнерів щодо компетентності, надійності та етичності організації [9]. Вона формується на основі реальних дій, публічних заяв, дотримання норм права та етичних стандартів.

Дослідження свідчать, що позитивна репутація підвищує довіру до рішень та ініціатив органу, спрощує залучення партнерів та ресурсів, знижує ризик репутаційних криз у майбутньому та сприяє зростанню впливу на формування громадської думки [4].

У сучасному середовищі репутація є керованим ресурсом, тому виникла така сфера, як управління репутацією. Управління діловою репутацією в публічному секторі вимагає застосування системного та стратегічного підходів. Основні етапи цього процесу відображено на рис. 1.

Ці етапи дають змогу забезпечити цілісне та ефективне управління репутацією в публічному секторі. Крім того, вони створюють основу для вибору й реалізації конкретних управлінських стратегій, які забезпечують цілісне та ефективне управління репутацією в публічному секторі.

До управлінських стратегій належать:

1. *Стратегічне планування репутаційної політики*, що полягає в інтеграції репутаційних цілей у загальну стратегію організації. Це охоплює визначення пріоритетів, формування довгострокових цілей у сфері суспільних комунікацій і розробку заходів для підтримки позитивного іміджу. Такий підхід дає змогу організації передбачати можливі ризики та забезпечує системний підхід до управління репутацією.

2. *Моніторинг громадської думки*, який містить регулярний аналіз інформаційного простору, зокрема медіа, соціальних мереж та результатів опитувань громадськості. Такий моні-

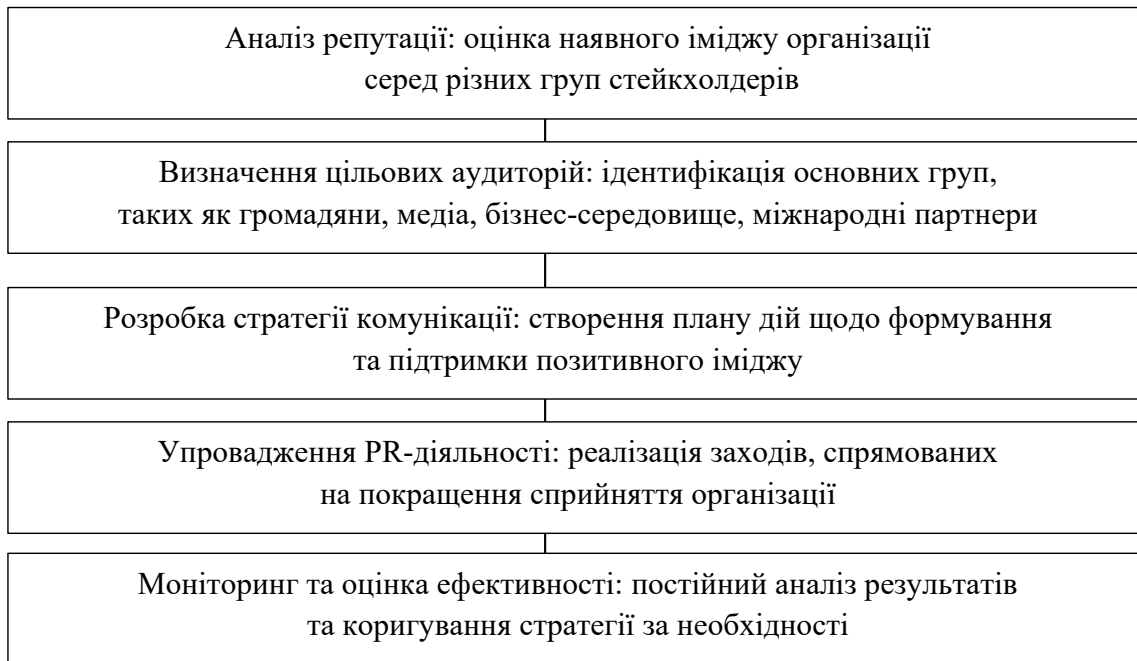


Рис. 1. Основні етапи процесу управління діловою репутацією в публічному секторі

Джерело: створено авторами на основі [8]

торинг дає змогу своєчасно реагувати на зміни в настроях населення, виявляти потенційні репутаційні ризики й формувати обґрунтовані комунікаційні рішення.

3. *Репутаційний менеджмент* – системний процес формування, підтримання та коригування уявлень про організацію у свідомості цільових аудиторій, який охоплює розробку й реалізацію заходів для зміцнення позитивного іміджу та своєчасного реагування на репутаційні ризики й загрози [11, с. 364].

Однією з основних загроз для організацій у публічному секторі є репутаційні ризики, що є важливим чинником впливу на ефективність діяльності та довіру громадськості. Ці ризики складно контролювати та управляти ними. Часто вони виникають через недостатню увагу керівництва до питань репутації або неповне усвідомлення рівня потенційної загрози [2]. Головними викликами для українських органів публічного адміністрування та бізнесу є загроза дезінформації, інформаційна турбулентність, низький рівень довіри до державних інституцій, вплив політичних чинників, ризики репутаційних атак у медіа й соціальних мережах.

Водночас з’являються нові можливості, зокрема розвиток цифрових комунікаційних платформ, зростання ролі ESG-чинників у формуванні репутації та підвищення попиту на прозору й відповідальну поведінку брендів [12, с. 226].

Перед системою управління репутацією в публічному секторі постає низка завдань, що забезпечують ефективну реалізацію стратегій, описаних вище (табл. 1)

Для ефективного розв’язання зазначених завдань доцільно застосовувати функціональний підхід, який передбачає інтеграцію взаємопов’язаних управлінських компонентів:

- планування – виокремлення можливих або наявних кризових ситуацій та розробка репутаційної стратегії з урахуванням особливостей діяльності підприємства;
- організація – формування чіткої організаційної структури управління корпоративною репутацією, визначення відповідальних осіб та профільних підрозділів;
- мотивація – заохочення працівників, які беруть участь у формуванні позитивного іміджу компанії, шляхом матеріальних і нематеріальних стимулів;
- контроль і коригування – безперервний моніторинг виконання репутаційної стратегії та внесення змін у дії відповідно до трансформацій зовнішнього середовища й інформаційного простору [6, с. 418].

Таблиця 1

Основні завдання системи управління репутацією в публічному секторі

№ за/п	Завдання
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації з метою ідентифікації основних стейкхолдерів, визначення їхніх очікувань і пріоритетів у контексті специфіки діяльності організації
2	Визначення та оцінка репутаційних характеристик організації, порівняння їх з очікуваннями основних стейкхолдерів для виявлення розривів і пріоритетних напрямів покращення
3	Встановлення мотиваційних драйверів репутації та розробка ефективних каналів комунікації з цільовими аудиторіями для зміцнення довіри та позитивного іміджу
4	Ухвалення рішень щодо реалізації репутаційних заходів і подій, спрямованих на конструювання, підтримку та зміцнення позитивної репутації організації
5	Оцінка результатів впроваджених репутаційних заходів та вимірювання ефективності репутаційного менеджменту в контексті досягнення стратегічних цілей організації

Джерело: створено авторами на основі [3, с. 123]

Запровадження системного підходу до репутаційного менеджменту дає змогу не лише оперативнo та результативно реагувати на виклики, а й трансформувати потенційні загрози в можливості для зміцнення суспільної довіри.

Зауважимо, що побудова ефективної системи управління репутацією в публічному секторі неможлива без активного застосування інструментів PR.

Основне завдання PR полягає у формуванні громадської думки, спрямованому на забезпечення ефективного функціонування держави та підвищення її авторитету, а також налагодженні стабільних взаємозв'язків між управлінськими структурами й громадянами на засадах відкритості, повної інформованості та прозорості. Сучасні трансформації в системі публічного управління призвели до того, що PR стали основною управлінською функцією, актуальною для всіх сфер суспільного життя [13, с. 96].

Зв'язки з громадськістю відіграють важливу роль у формуванні громадської думки та впливі на стейкхолдерів. Через PR-активності організації можуть ефективно донести свої цінності, місію та стратегічне бачення, а також просувати продукти чи послуги. Надання точних і значущих відомостей зацікавленим сторонам сприяє підвищенню обізнаності, формуванню підтримки та створенню позитивного сприйняття організації в суспільстві [14, с. 96]. Крім того, інститут зворотних зв'язків із громадськістю є важливим інструментом для отримання й підтримки політичного впливу, а іноді й для збереження влади в умовах динамічного соціального середовища [7, с. 44].

Ефективні PR-практики в публічному секторі охоплюють:

- налагодження відкритого діалогу з громадськістю та врахування зворотного зв'язку;
- формування позитивного іміджу через соціальні, освітні та культурні ініціативи;
- активну присутність у цифровому середовищі (соціальні мережі, офіційні сайти, інтерактивні платформи);
- превентивну роботу з медіа з метою зниження ризику викривлення або маніпуляції інформацією.

Ефективний PR відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні сталого позитивного іміджу та зміцненні довіри громадськості. Основні аспекти цієї ролі згруповано в табл. 2.

Ефективні PR-практики не лише сприяють позитивному сприйняттю публічного сектору, а й формують основу сталого розвитку довіри громадськості. Особливо актуальним це є в умовах сучасних викликів, коли від швидкості та точності комунікації залежить ефективність державних рішень. В умовах повномасштабної війни ефективна комунікація з громадськістю набуває важливого значення для державних органів України. PR-інструменти застосовуються не лише для інформування населення, а й для формування єдиного інформаційного простору, протидії дезінформації та мобілізації суспільства.

Основні аспекти впливу ефективного PR у публічному секторі

Аспект PR	Основні функції	Очікуваний результат
Формування позитивного іміджу	Системна комунікація цінностей та досягнень організації	Стійке позитивне сприйняття громадськістю
Підвищення довіри	Прозора інформаційна взаємодія, регулярне інформування	Зміцнення лояльності та довіри громадян
Управління репутаційними ризиками	Прогнозування загроз, комунікація в кризових ситуаціях	Мінімізація негативного впливу на репутацію
Взаємодія та залучення громадськості	Платформи для зворотного зв'язку, участь громадян	Партнерські відносини з аудиторією
Сталий розвиток іміджу	Регулярне стратегічне застосування PR	Довгострокова стабільність репутації та репутаційний капітал

Джерело: створено авторами

Одним з основних каналів оперативної та прямої комунікації державних органів стали соціальні мережі. Так, наприклад, Міністерство оборони України та Генштаб ЗСУ щоденно публікують зведення з фронту, спростовують фейки та інформують про хід бойових дій. Регулярні брифінги та щоденні зведення Генштабу підтримують високий рівень обізнаності суспільства [15].

Міністерство цифрової трансформації України активно використовує соціальні мережі для просування застосунку «Дія» та інформування про цифровізацію державних послуг. Яскравим прикладом є комунікаційні кампанії щодо послуг, як-от «єВідновлення», які здійснюються на офіційних сторінках міністерства у Facebook [16] та Telegram.

Інформаційні кампанії часто спрямовані на розв'язання соціальних проблем та інформування про державні ініціативи. Наприклад, інформаційна кампанія «Сміливість» (Brave.ua), ініційована офісом Президента, мала на меті сформувати позитивний міжнародний імідж України та протидіяти російській пропаганді. Вона використовувала візуальні образи та історії українців, які демонстрували стійкість та незламність [17].

Робота з медіа й надалі є одним з основних PR-інструментів:

- регулярні брифінги та пресконференції. Так, пресслужба Офісу Президента України та інші відомства регулярно проводять брифінги, де коментують актуальні події, що допомагає оперативно донести позицію держави;

- використання Telegram як основного каналу комунікації. Президент України В. Зеленський активно використовує свій Telegram-канал для звернень до нації, а також для оперативного інформування про міжнародні переговори та внутрішньодержавні рішення. Це дає змогу донести інформацію безпосередньо;

- розсилка пресрелізів та надання ексклюзивних коментарів. Відомства активно співпрацюють із журналістами, надаючи ексклюзивні матеріали та коментарі, що сприяє якісному висвітленню їхньої діяльності.

Отже, сучасні PR-практики державних органів України стали важливим інструментом забезпечення ефективної комунікації з громадськістю в умовах воєнного часу. Вони поєднують інформування, мобілізацію та протидію дезінформації, створюючи єдиний інформаційний простір і сприяючи формуванню довіри суспільства до влади. Соціальні мережі, регулярні брифінги, інформаційні кампанії та співпраця зі ЗМІ забезпечують високий рівень обізнаності населення й формують позитивний міжнародний імідж України. Така багатовекторна система комунікації підвищує стійкість суспільства до інформаційних викликів, посилює довіру громадян до державних інституцій і стає важливим елементом національної безпеки

Висновки. Отже, ділова репутація в публічному секторі – це не лише результат діяльності організації, а й інструмент впливу на суспільні процеси. Її збереження та розвиток потребують продуманих менеджерських рішень, постійного моніторингу та ефективної комунікації.

Управління репутацією в публічному секторі є комплексним і системним процесом, що поєднує стратегічне планування, моніторинг громадської думки та репутаційний менеджмент.

Ефективне застосування цих стратегій дає змогу організаціям зміцнювати позитивний імідж, мінімізувати ризики та своєчасно реагувати на загрози.

Ефективний PR у публічному секторі є інструментом стратегічного управління репутацією. Він не лише формує та підтримує позитивний імідж, а й зміцнює довіру громадськості, мінімізує ризики репутаційних втрат та створює умови для довгострокового партнерства з аудиторією. У сучасних умовах прозора та системна комунікація є невіддільною частиною успішного функціонування державних органів і забезпечення ефективності їхньої діяльності.

Подальші наукові дослідження варто спрямувати на вивчення інноваційних підходів до управління репутацією та розроблення методик оцінювання впливу PR-практик на довіру та лояльність громадськості.

Список використаних джерел:

1. Харамурза Д. В., Сошинська В. Є. Глобальні тенденції в управлінні репутацією. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 2 (18). С. 116–123. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50988> (дата звернення: 14.08.2025).
2. Налутка П., Мицишин Р. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5>
3. Чирва Ю. Ю., Завербний А. С. Особливості формування системи репутаційного менеджменту в умовах розвитку інтернет-технологій. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.121>
4. Завербний А., Налутка П. Роль репутаційного менеджменту для підприємства під час кризових ситуацій: стратегія інформаційної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96>
5. Озарко К. Роль репутаційного менеджменту в розвитку підприємств: проблеми та перспективи у трансформаційних періодах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>
6. Король В., Яблонь В. Репутаційний менеджмент та маркетингова політика підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 342. № 3(1). С. 415–419. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-60)
7. Зайлик М. Ф. Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія*. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2020. С. 33–49. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32396> (дата звернення: 14.08.2025).
8. Forthmann J., Homann R., Krämer A., Westermann A. Reputation Management of Organisations in the Public Sector: Social Listening as a Method for Analysing Big Data. *International Journal of Crisis Communication*. 2023. Vol. 5. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.31907/2617-121X.2022.05.01.1>
9. Bustos E. Organizational Reputation in the Public Administration: A Systematic Literature Review. *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13363>
10. Коробка С. В. Репутаційний менеджмент в умовах діджиталізації: стратегії та інструменти для малих підприємств в епоху інформаційних технологій. *Соціальна економіка*. 2025. № 69. С. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-10>
11. Гачкевич А., Сірош В., Шевчук А. Теоретико-методологічні основи використання державами брендингу та репутаційного менеджменту як інструментів управління приватними компаніями. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 1 (9). С. 358–370. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-01-358-370>
12. Боліла С. Репутаційний менеджмент в умовах трансформацій та військових викликів: стан та перспектив. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 24. С. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.23>
13. Сопіна О. А. Зміст і сутність поняття «зв'язки з громадськістю» в контексті державного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2020. Т. 31 (70). № 5. С. 93–98. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/19.pdf (дата звернення: 14.08.2025).
14. Шугаєв А. В., Тараба І. О. Сучасна сфера PR та її характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Філологія*. 2023. Т. 3. № 59. С. 96–98. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/36771/> (дата звернення: 14.08.2025).
15. Генеральний штаб ЗСУ. Facebook: вебсайт. URL: <https://www.facebook.com/GeneralStaff.ua> (дата звернення: 15.08.2025).
16. Міністерство цифрової трансформації України. Facebook: вебсайт. URL: <https://www.facebook.com/mintsyfra> (дата звернення: 15.08.2025).
17. Сміливість бути Україною. *Brave*: вебсайт. URL: <https://brave.ua/> (дата звернення: 15.08.2025).

References:

1. Kharamurza D. V. & Soshynska V. Ye. (2024). Hlobalni tendentsii v upravlinni reputatsiieiu [Global trends in reputation management]. *Intehrovani komunikatsii – Integrated Communications*, no. 2(18), pp. 116–123. Available at: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50988> (in Ukrainian)
2. Nalutka P. & Myshchysyn R. (2023). Upravlinnia reputatsiynomy ryzykamy orhanizatsii za kryzovykh umov: osoblyvosti ta perspektyvy [Managing organizational reputation risks in crisis conditions: features and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-5> (in Ukrainian)
3. Chyryva Yu. Yu. & Zaverbnyi A. S. (2022). Osoblyvosti formuvannia systemy reputatsiynoho menedzhmentu v umovakh rozvytku internet-tekhnologiy [Features of reputation management system formation in the context of Internet technologies development]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, no. 2(8). DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.121> (in Ukrainian)
4. Zaverbnyi A. & Nalutka P. (2024). Rol reputatsiynoho menedzhmentu dlia pidpriemstva pid chas kryzovykh situatsiy: stratehiia informatsiinoi viiny [The role of reputation management for enterprises during crises: information war strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-96> (in Ukrainian)
5. Ozarko K. (2022). Rol reputatsiynoho menedzhmentu v rozvytku pidpriemstv: problemy ta perspektyvy u transformatsiinykh periodakh [The role of reputation management in enterprise development: problems and prospects in transformational periods]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-20>. (in Ukrainian)
6. Korol V. & Yablon V. (2025). Reputatsiinyi menedzhment ta marketynhova polityka pidpriemstva [Reputation management and marketing policy of enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 342, no. 3(1), pp. 415–419. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-60](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-60). (in Ukrainian)
7. Ziailyk M. F. (2023). Rol ta znachennia funktsii zviazkiv iz hromadianskoiu u systemi publichnoho upravlinnia [The role and importance of public relations functions in the public administration system]. In *Aktualni problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia: kolektyvna monohrafiia – Current problems of public management and administration: collective monograph* (pp. 33–49). Ternopil: FOP Palianytsia V. A. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32396> (in Ukrainian)
8. Forthmann J., Homann R., Krämer A. & Westermann A. (2023). Reputation management of organisations in the public sector: Social listening as a method for analysing big data. *International Journal of Crisis Communication*, no. 5, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.31907/2617-121X.2022.05.01.1>
9. Bustos E. (2021). Organizational reputation in the public administration: A systematic literature review. *Public Administration Review*, no. 81(4). DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13363>
10. Korobka S. V. (2025). Reputatsiinyi menedzhment v umovakh didzhytalizatsii: stratehiia ta instrumenty dlia malykh pidpriemstv v epokhu informatsiinykh tekhnologii [Reputation management in the digitalization era: strategies and tools for small enterprises]. *Sotsialna ekonomika – Social Economy*, no. 69, pp. 116–126. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-10> (in Ukrainian)
11. Hachkevych A., Sirosh V. & Shevchuk A. (2021). Teoretyko-metodolohiini osnovy vykorystannia derzhavamy brendynhu ta reputatsiynoho menedzhmentu yak instrumentiv upravlinnia pryvatnymy kompaniiamy [Theoretical and methodological foundations for states' use of branding and reputation management as tools for controlling private companies]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii – International Relations, Public Communications and Regional Studies*, no. 1(9), pp. 358–370. DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-01-358-370> (in Ukrainian)
12. Bolila S. (2025). Reputatsiinyi menedzhment v umovakh transformatsii ta viiskovykh vyklykiv: stan ta perspektyvy [Reputation management under transformations and military challenges: current state and prospects]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavriiskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 24, pp. 221–229. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.23> (in Ukrainian)
13. Sopina O. A. (2020). Zmist i sutnist poniattia “zviazky z hromadianskoiu” v konteksti derzhavnogo upravlinnia [Content and essence of “public relations” concept in the context of public administration]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Notes of Tavriiskyi National University named after V. I. Vernadskyi. Series: Public Administration and Governance.*, vol. 31(70), no. 5, pp. 93–98. Available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/5_2020/19.pdf (in Ukrainian)
14. Shuhaiev A. V. & Taraba I. O. (2023). Suchasna sfera PR ta yii kharakterystyka [Modern PR field and its characteristics]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Seriya: Filolohiia – Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Philology*, no. 59(3), pp. 96–98. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/36771/> (in Ukrainian)
15. Generalnyi shtab ZSU [General Staff of the Armed Forces of Ukraine]. (n.d.). *Facebook*. Available at: <https://www.facebook.com/GeneralStaff.ua> (in Ukrainian)
16. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. (n.d.). *Facebook*. Available at: <https://www.facebook.com/mintsyfra> (in Ukrainian)
17. Smilyvist buty Ukrainoiu [The courage to be Ukraine]. (n.d.). *Brave: vebsait – Brave: website*. Available at: <https://brave.ua/> (in Ukrainian)

*Ahieieva I. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
age 709@ukr.net*

ORCID: 0000-0003-0491-6430

*Voronina Y. Ye., Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor*

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
julia_voronina81@ukr.net*

ORCID: 0000-0002-3242-8293

*Plotnichenko S. R., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University*

svitlasuk_1979@ukr.net

ORCID: 0000-0002-1500-1423

*Zaika O. V., Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor*

*Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
helenzaika77@gmail.com*

ORCID: 0000-0002-1931-5091

THE VALUE OF BUSINESS REPUTATION IN THE PUBLIC SECTOR: MANAGERIAL APPROACHES AND THE ROLE OF EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS

Abstract. *This article is devoted to substantiating the value of business reputation in the public sector. The methodological basis was the methods of collecting and comparing information, as well as analyzing, synthesizing and generalizing data obtained from scientific research. It is noted that public administration in modern conditions is impossible without the formation and maintenance of a positive reputation. For authorities and state institutions, it acts as an indicator of efficiency, transparency and responsibility to society. A high level of public trust ensures the stability of management decisions, increases the legitimacy of government actions and promotes constructive dialogue with the public. At the same time, even isolated reputational losses can significantly complicate the implementation of strategic programs, reduce public support and cause criticism from the media and international partners. That is why reputational capital in public administration is an important tool for achieving social goals. It is noted that reputation in the field of public administration is formed on the basis of real actions, public statements, compliance with legal norms and ethical standards. It has been determined that building an effective reputation management system in the public sector is impossible without the active use of public relations tools. It has been established that effective PR practices in the public sector are aimed at forming a positive image of organizations, increasing public trust and managing reputational risks. Key measures include building an open dialogue and taking feedback into account, an active presence in the digital environment, preventive work with the media and systematic communication of the values and achievements of the organization. The role of PR in ensuring a sustainable positive perception and long-term development of reputation is emphasized through such aspects as increasing trust, risk management, interaction with the public and strategic use of PR tools. The conclusion states that effective public relations in the public sector is a tool for strategic management of an organization's reputation. It allows not only to form and maintain a positive image, but also to strengthen public trust, minimize the risks of reputational losses and create conditions for long-term partnerships with the audience.*

Keywords: *business reputation, public sector, reputation management, public relations, public trust, reputational risks, management effectiveness.*

Стаття надійшла: 15.10.2025

Стаття прийнята: 11.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-4>

УДК [005.94: 338.48]+[008:304.2-056.24]

Козоріз О. Є., аспірант

Державний торговельно-економічний університет

o.kozoriz@knu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0391-6044

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ТУРИЗМІ

Анотація. Дослідження присвячене обґрунтуванню теоретичних і прикладних засад управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі. Визначено структуру ресурсного потенціалу, що включає матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні та соціальні ресурси. Окреслено принципи їх узгодженого використання і наведено відповідні інструменти управління. Розроблено систему критеріїв і показників для оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку. Створено практичну модель, що поєднує ресурсний, процесний і стейкхолдерний підходи. Модель забезпечує перетворення ресурсів у соціально значущі результати та може застосовуватися підприємствами для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення соціальної ефективності та впровадження інклюзивних бізнес-стратегій.

Ключові слова: інклюзія, інклюзивний розвиток, ресурсний потенціал, управління ресурсами підприємства, інклюзивний розвиток в туризмі.

JEL code classification: L83, M11, M12, O15, O35

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств в туризмі відбувається в умовах суттєвих соціально-економічних трансформацій, що зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей господарювання до інклюзивних підходів, орієнтованих на забезпечення рівних можливостей для всіх учасників туристичного процесу. Інклюзивний розвиток у сфері туризму виступає не лише соціальною вимогою, але й стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже створює додану вартість за рахунок розширення цільових сегментів, формування позитивного іміджу, залучення локальних спільнот і підвищення якості туристичного продукту. Водночас реалізація принципів інклюзивності без належного управління ресурсним потенціалом залишається декларативною і не забезпечує системних змін у бізнес-моделі підприємства.

Ресурсний потенціал підприємств в туризмі є комплексною категорією, що поєднує матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні ресурси, які забезпечують їхню спроможність до розвитку та адаптації. Проте на практиці управління ресурсним потенціалом часто характеризується фрагментарністю, відсутністю інтегрованих підходів до планування, оцінювання та мотивації інклюзивних ініціатив.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств в туризмі – зокрема туристичні оператори, агентства, готелі, заклади харчування та транспортні компанії – не мають чіткого стратегічного бачення інклюзивного розвитку, не інтегрують його цілі у систему управління ресурсами. Це призводить до неузгодженості управлінських рішень, неефективного розподілу ресурсів, втрати потенційних конкурентних переваг та недоотримання соціально-економічного ефекту. Відсутність практичних моделей управління ресурсним потенціалом у контексті інклюзивності обмежує здатність підприємств адаптуватися до вимог сталого розвитку та міжнародних стандартів соціальної відповідальності.

Таким чином, виникає об'єктивна наукова й практична потреба у розробленні дієвих підходів і моделей управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі, що



дозволить не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й сформувати підґрунтя для сталого зростання туристичного бізнесу на засадах соціальної справедливості, партнерства та рівних можливостей. Розв'язання цієї проблеми має ключове значення для підвищення ефективності управління в сфері туризму, зміцнення її конкурентоспроможності та формування інклюзивного середовища як важливої складової сучасної парадигми менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних досліджень свідчить, що інклюзивний розвиток поступово набув статусу цілісної теоретико-методологічної концепції. У роботі N. Rouw та J. Gupta інклюзивний розвиток трактується як процес, спрямований на досягнення соціальних і реляційних результатів через цілеспрямоване управління ресурсами, що розширює можливості економічних агентів, у тому числі підприємств туристичної сфери [1]. У галузевому контексті важливу роль відіграють дослідження R. Scheyvens та R. Biddulph, які підкреслюють, що туризм може стати чинником інклюзивного розвитку лише за умов перерозподілу контролю над ресурсами, трансформації владних відносин та реального залучення маргіналізованих груп до створення туристичних продуктів [2]. Проте автори зосереджуються переважно на інституційних змінах і взаємодії стейкхолдерів, залишаючи поза увагою внутрішньоорганізаційні механізми управління ресурсами. В. Gerhart [3] дослідив взаємодію ресурсного підходу та стратегії людського капіталу, акцентуючи увагу на тому, як людські ресурси стають стратегічними активами в умовах динамічної зовнішньої ситуації. Крім того, С. Cooper [4] запропонував розширення ресурсного підходу, поєднавши його із підходом knowledge-based view, що дає змогу краще охопити інформаційні, інтелектуальні й соціальні ресурси як джерела сталого розвитку. К. Korbiel, К. Gmyrek та Z. Kruczek акцентують увагу на домінуванні тематичних туристичних кластерів, пов'язаних із доступністю для людей з порушеннями мобільності та осіб похилого віку, а також з поняттями «туризм для всіх», «доступний туризм» тощо [5]. Натомість проблематика ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку на рівні підприємства недостатньо представлена.

До розуміння ресурсного виміру інклюзивного розвитку у сфері туризму наблизилися N. C. Shereni, J. Saarinen та С. М. Rogerson, які, аналізуючи діяльність готельних підприємств, виокремили три ключові чинники: управління операційною діяльністю, партнерство та інклюзивний розвиток, екологічне управління [6]. При цьому ресурсні складові інклюзивності окреслені лише на рівні факторної структури без формування моделі управління ресурсами або практичних управлінських інструментів. Н. Хмурова досліджує інституційні механізми забезпечення інклюзивного розвитку туризму, зокрема нормативні, інформаційні та інвестиційні інструменти рівного доступу до рекреаційних ресурсів [7]. Водночас роботи переважно охоплюють природно-ресурсний і регуляторний аспекти, не переходячи до опрацювання внутрішніх управлінських процесів підприємств. Ресурсний підхід до інклюзивного розвитку також підтримують К. Костецька та співавт., які доводять необхідність узгодженої мобілізації фінансового, людського, соціального та природного капіталу в поєднанні з інституційною підтримкою та партнерствами з громадами [8]. Хоча ці дослідження не стосуються туризму безпосередньо, їх висновки можуть бути адаптовані для моделювання інклюзивно-орієнтованого управління ресурсами підприємств в туризмі.

Отже, попри наявність ґрунтовних теоретичних розробок та зростання кількості публікацій, присвячених ролі туризму в інклюзивних трансформаціях, і далі зберігається низка недостатньо досліджених питань. Насамперед бракує цілісної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку на рівні підприємств, інтегрованої інформаційно-управлінської інфраструктури для підтримки інклюзивних процесів, а також специфічних рішень, релевантних до різних підприємств в туризмі та умов післявоєнного відновлення України.

Формування цілей статті. Метою статті є розробка практичної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств у туризмі. Для реалізації поставленої мети, визначено наступні завдання:

- Визначити структуру ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі;
- Обґрунтувати управлінські принципи, механізми та інструменти, необхідні для формування та розвитку ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі;

- Визначити критерії та показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку на рівні підприємства;
- Сформулювати послідовність управлінських процесів, що забезпечують розвиток і використання ресурсного потенціалу для досягнення цілей інклюзивного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інклюзивних бізнес-моделей в туризмі вимагає цілісного розуміння тієї сукупності ресурсів, на які спирається підприємство для забезпечення інклюзивності, доступності та участі різних груп споживачів і працівників. Оскільки інклюзивний розвиток передбачає не лише соціальні трансформації, а й внутрішню перебудову управлінських процесів, першим кроком до побудови ефективної моделі управління є визначення структури ресурсного потенціалу підприємства. Саме ресурсна база є тим фундаментом, що визначає можливість підприємства впроваджувати інклюзивні практики, адаптувати послуги, формувати нові партнерства й підтримувати сталі форми соціальної взаємодії.

У науковій традиції ресурсного підходу до підприємства ресурси розглядаються як сукупність матеріальних, нематеріальних і організаційних активів, здатних забезпечувати конкурентні переваги [9]. У подальшому дослідники розширили цей підхід, підкресливши значення знань, компетенцій, інтелектуального капіталу, соціальних зв'язків і мережевих взаємодій. У контексті інклюзивного розвитку підприємств в туризмі така логіка доповнюється необхідністю врахування ресурсів, які забезпечують участь вразливих груп, зниження бар'єрів доступу, підвищення соціальної справедливості та формування інклюзивної поведінки на всіх рівнях управління.

З огляду на це, доцільно виокремити шість основних груп ресурсів – матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні та соціальні – із можливістю доповнення інституційними чи цифровими ресурсами залежно від специфіки підприємства (табл. 1). Така структура дозволяє інтегрувати як традиційні ресурсні категорії, так і ті, що безпосередньо впливають на інклюзивність бізнес-процесів.

Запропонована структура враховує як ресурсні категорії, традиційно виділені у теорії підприємства, так і специфічні для інклюзивного розвитку елементи, пов'язані з участю різних соціальних груп, доступністю та соціальним ефектом діяльності. Вона також дозволяє адаптувати ресурсні конфігурації під різні типи туристичних підприємств залежно від їхнього профілю та пріоритетів.

Визначена структура ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств у туризмі логічно вимагає визначення того, як саме необхідно здійснювати управлінський вплив, аби ресурси перетворювалися на стійкі результати.

Відповідно до підходів, запропонованих у дослідженнях ОЕСР щодо формування більш сталих та інклюзивних туристичних систем, ключовою умовою переходу до інклюзивних

Таблиця 1

Структура ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі

Категорія	Зміст	Роль в інклюзивному розвитку
Матеріальні	Інфраструктура, приміщення, транспорт, обладнання	Забезпечення фізичної доступності та безбар'єрності
Фінансові	Кошти, інвестиції, субсидії, гранти	Фінансування інклюзивних адаптацій, навчання, інновацій
Людські	Персонал, компетенції, корпоративна культура	Формування інклюзивних практик зайнятості та сервісу
Інформаційні	Дані, цифрові системи, стандарти, регламенти	Моніторинг інклюзивності, аналіз потреб різних груп клієнтів
Інтелектуальні	Знання, управлінські методики, інновації, технології	Розроблення інклюзивних сервісних рішень, підтримка навчання
Соціальні	Партнерства, соціальні мережі, взаємодія зі стейкхолдерами	Розширення участі локальних спільнот, співтворення цінності

Джерело: сформовано автором

моделей є відмова від вузько-галузевої логіки «збільшення потоків» на користь інтегрованого політико-управлінського підходу, що спирається на співпрацю влади, бізнесу та громад і на переосмислення критеріїв успіху туризму (від кількісних показників до якості життя, добробуту спільнот, справедливого розподілу вигод) [10]. У документах UNWTO, інклюзивність розглядається як принцип, що вимагає одночасної уваги до розширення можливостей (empowerment), забезпечення добробуту (prosperity), захисту довкілля (safeguard) та розвитку партнерств (collaborate) на основі моделей «публічно-приватного» управління [11–13]. Це безпосередньо задає рамку для формування управлінських принципів і механізмів на рівні окремого підприємства.

Спираючись на зазначені підходи, управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі доцільно будувати на таких базових принципах:

- Принцип інклюзивної цінності. Будь-яке рішення щодо розподілу чи трансформації ресурсів оцінюється не лише за критерієм прибутковості, а й за впливом на включення вразливих груп (людей з інвалідністю, осіб похилого віку, домогосподарств з низькими доходами, місцевих громад тощо) у створення та споживання туристичного продукту.

- Принцип партнерства. Ключові рішення щодо формування та використання ресурсів приймаються за участю широкого кола зацікавлених сторін: працівників, місцевих громад, організацій людей з інвалідністю, органів влади, постачальників, неурядових організацій. Дослідження Astawa підтверджує, що інклюзивний туризм посилює результативність колаборативного управління, коли участь стейкхолдерів стає невід'ємним елементом управлінського циклу [14].

- Принцип інтегрованості. Ресурси розглядаються як взаємопов'язані елементи. На рівні підприємства це означає координацію рішень на всіх рівнях та етапах.

- Принцип динамічності та інноваційності. Формування інклюзивного ресурсного потенціалу – це безперервний процес адаптації до змін попиту, технологій, регуляторних вимог та соціальних очікувань. У контексті поствоєнного відновлення України цей принцип набуває особливого значення, оскільки потребує гнучких управлінських рішень щодо переорієнтації інвестицій, перепідготовки кадрів та реконфігурації бізнес-моделей.

- Принцип вимірюваності та підзвітності. Розбудова системи показників для моніторингу інклюзивності, що для підприємства означає впровадження КРІ, які відображають рівень доступності послуг, частку працівників із вразливих груп, обсяги закупівель у місцевих постачальників, індекси задоволеності клієнтів з особливими потребами тощо.

На основі цих принципів формуються управлінські механізми, які можна структурувати за рівнями управління. На стратегічному рівні підприємство визначає інклюзивний розвиток як елемент місії та довгострокової стратегії. Це включає інтеграцію інклюзивних цілей у стратегічні документи, запровадження спеціальних ролей, формування рад за участю представників вразливих груп тощо.

На тактичному рівні провідну роль відіграють механізми ресурсного планування та аудиту. По-перше, йдеться про аудит ресурсів з позицій інклюзивності: інфраструктурні та технологічні «аудити доступності», аналіз кадрової структури щодо різноманіття та включення, оцінка інформаційних систем на предмет інклюзивної комунікації. По-друге, тактичні механізми охоплюють інклюзивне бюджетування та програмне управління інвестиціями: виділення цільових фондів на адаптацію інфраструктури, закупівлю допоміжних технологій, створення інклюзивних продуктів та пакетів, розширення участі місцевих постачальників.

На операційному рівні управлінські механізми трансформуються в конкретні процедури обслуговування, HR-практики та інструменти взаємодії з клієнтами. Важливою частиною операційних механізмів є також цифрові рішення: адаптивні веб-сайти, системи онлайн-бронювання з функціями доступності, інструменти збору та аналізу даних щодо користувацького досвіду різних груп клієнтів.

Для систематизації взаємозв'язку між принципами та конкретними інструментами доцільно представити узагальнюючу таблицю, що відображає управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємства у розрізі ключових ресурсів (табл. 2).

**Принципи та інструменти формування ресурсного потенціалу
інклюзивного розвитку підприємств в туризмі**

Категорія ресурсів	Управлінські принципи	Основні інструменти управління
Матеріальні	Інклюзивної цінності; Інтегрованості	Інфраструктурний аудит доступності; поетапні інвестиційні програми адаптації
Фінансові	Вимірюваності та підзвітності	Інклюзивне бюджетування (виділення окремих статей на інклюзивні заходи); застосування інструментів соціального інвестиційного аналізу (SROI, impact-оцінка); використання грантових та пільгових фінансових інструментів, спрямованих на інклюзивні проекти; прозора звітність за витратами на інклюзивний розвиток
Людські	Партнерства; Динамічності та інноваційності	Політики недискримінації й різноманіття; інклюзивні процедури рекрутингу (квоти/цільові програми для людей з інвалідністю, молоді, внутрішньо переміщених осіб); регулярне навчання персоналу з питань інклюзивного сервісу; створення посади/функції менеджера з інклюзивного розвитку
Інформаційні	Інтегрованості; Вимірюваності та підзвітності	Впровадження CRM-систем із можливістю сегментації клієнтів за особливими потребами; систематичний збір даних про бар'єри та задоволеність клієнтів; адаптивні веб-сайти й мобільні застосунки; багатоканальна інклюзивна комунікація (простотою мовою, з альтернативними форматами)
Інтелектуальні	Динамічності та інноваційності;	Створення внутрішніх баз знань про інклюзивні практики; розробка та пілотування інноваційних інклюзивних продуктів (спеціалізовані тури, програми для маломобільних туристів тощо); впровадження циклів «планування – тестування – навчання – масштабування»
Соціальні	Партнерства; Інклюзивної цінності; Вимірюваності та підзвітності	Формування публічно-приватних партнерств з громадами, НУО, освітніми закладами; співпраця з асоціаціями осіб з інвалідністю; регулярна комунікація щодо результатів інклюзивних програм, публікація нефінансової (ESG / соціальної) звітності

Джерело: сформовано автором

Проте реалізація згаданих принципів неможлива без якісної системи показників, які дають змогу оцінити наявний рівень ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку, виявити прогалини, визначити пріоритети інвестування й забезпечити управлінський контроль. Відсутність чітких критеріїв і системи показників нівелює ефективність навіть найбільш інноваційних управлінських інструментів, оскільки підприємство не може оцінити, чи справді ресурсна конфігурація сприяє досягненню інклюзивних цілей.

Формування такої системи потребує врахування кількох методологічних засад. По-перше, оцінка має бути багаторівневою, відображаючи стратегічні, тактичні та операційні аспекти управління. Це узгоджується з підходами OECD до «інклюзивного управління» та принципами UN Tourism. По-друге, показники повинні поєднувати кількісний вимір (частки, індекси, обсяги фінансування) і якісний (наявність політик, процедур, стандартів, систем навчання), що відповідає практиці ESG-стандартів. По-третє, критерії необхідно прив'язувати до ресурсної логіки підприємства, тобто відображати, наскільки ресурси не лише наявні, а й практично задіяні для досягнення результатів.

Узагальнення міжнародних рекомендацій та сучасних досліджень дозволяє представити систему критеріїв та показників оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку підприємства у вигляді інтегрованої матриці (табл. 3).

**Критерії та показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення
інклюзивного розвитку підприємства**

Категорія ресурсів	Рівень управління	Критерії оцінювання	Показники
1	2	3	4
Матеріальні	Стратегічний	Стратегічна відповідність інфраструктурним вимогам інклюзивності	Наявність довгострокової програми модернізації; інтеграція стандартів універсального дизайну у стратегії розвитку
	Тактичний	Доступність основних та додаткових послуг	Частка адаптованих номерів (для готелів), залів (для закладів харчування), маршрутів (для туристичних операторів); частка обладнання, яке відповідає вимогам доступності
	Операційний	Технічний стан і відповідність стандартам	Наявність сертифікатів доступності; результати інфраструктурних аудитів; час реагування на технічні бар'єри
Фінансові	Стратегічний	Фокус фінансування на інклюзивні цілі	Частка бюджету на інклюзивні заходи; включення інклюзивності до капітальних програм
	Тактичний	Ефективність розподілу й контролю ресурсів	Наявність інклюзивного бюджетування; використання інструментів SROI; частка фінансування місцевих постачальників
	Операційний	Фінансова підтримка інклюзивних послуг	Обсяг мікрогрантів, ваучерів, програм компенсацій; питома вага адаптивних продуктів у портфелі
Людські	Стратегічний	Інклюзивна кадрова політика	Наявність політик недискримінації; квоти чи програм підтримки вразливих груп
	Тактичний	Різноманітність та компетентність персоналу	Частка працівників із вразливих груп; частка персоналу, що пройшов тренінги з інклюзивного сервісу
	Операційний	Якість взаємодії з клієнтами та працівниками	Рівень задоволеності клієнтів з особливими потребами; показники внутрішньої інклюзії (опитування персоналу)
Інформаційні	Стратегічний	Розвиненість інформаційної інфраструктури	Наявність цифрової стратегії розвитку інклюзивності; застосування міжнародних стандартів доступності веб-контенту
	Тактичний	Збір і використання даних про інклюзивність	Частота збору статистики; кількість індикаторів у системі моніторингу; регулярність публікації звітів
	Операційний	Доступність інформації для клієнтів	Доступність сайту; наявність адаптованих матеріалів; кількість звернень щодо інформаційних бар'єрів
Інтелектуальні	Стратегічний	Інноваційність у розвитку інклюзивних продуктів	Наявність R&D програм; участь у міжнародних проєктах
	Тактичний	Упровадження інноваційних інклюзивних рішень	Кількість нових продуктів для різних груп туристів; кількість пілотних проєктів інклюзивності
	Операційний	Розвиток компетенцій і знань	Частота тренінгів; кількість внутрішніх інструкцій/гайдів; розвиток менторських програм

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Соціальні	Стратегічний	Соціальна відповідальність і партнерства	Наявність політики взаємодії з громадами; участь у публічно-приватних партнерствах
	Тактичний	Розвиток мережових зв'язків та взаємодії	Кількість партнерств з НУО чи асоціаціями людей з інвалідністю; частка локальних закупівель
	Операційний	Соціальна спадщина та клієнтська довіра	Індекси довіри; рейтинг підприємства серед вразливих груп; результати оцінок якості взаємодії

Джерело: сформовано автором

У представленій системі показники виконують три функції.

По-перше, вони дозволяють оцінити наявність та якість ресурсів у контексті інклюзивності. По-друге, вони фіксують рівень їх використання – тобто, наскільки ресурси реально перетворюються на інклюзивні продукти, послуги чи досвід клієнтів. По-третє, вони забезпечують управлінську підзвітність і формують основу для порівняння підприємств між собою або для відстеження динаміки розвитку впродовж часу.

Запропонована система критеріїв і показників є універсальною та водночас достатньо гнучкою, щоб адаптуватися під специфіку окремих сегментів сфери туризму. Вона дозволяє комплексно оцінити рівень ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку та стає методологічною основою для подальшого моделювання й оптимізації управлінських рішень у відповідних умовах.

Розвиток і ефективне використання ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку на рівні підприємства передбачає послідовність управлінських процесів, що формують цілісний цикл прийняття рішень і реалізації інклюзивних перетворень. Вихідним етапом є діагностика наявного ресурсного забезпечення, яка включає виявлення сильних і слабких сторін матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, інтелектуальних і соціальних ресурсів, а також визначення ключових бар'єрів для інклюзивності. На основі результатів оцінювання формується другий етап – стратегічне та тактичне планування, у межах якого визначаються цілі інклюзивного розвитку, пріоритети інвестування ресурсів, необхідні управлінські зміни та очікувані результати.

Наступним етапом є інтеграція ресурсів у управлінські процеси, що передбачає конкретизацію управлінських рішень і трансформацію ресурсних блоків у програми, проекти та операційні процедури. Саме на цьому етапі відбувається узгодження структурних підрозділів, розроблення внутрішніх стандартів, адаптація продуктів і послуг та гармонізація взаємодії зі стейкхолдерами. Подальший етап – реалізація управлінських рішень, у межах якої здійснюється практичне використання ресурсів для досягнення інклюзивних результатів, впроваджуються нові технології, інфраструктурні рішення, кадрові практики та форми взаємодії з клієнтами і громадами.

Завершальним етапом циклу є моніторинг і контроль, що передбачає регулярне вимірювання динаміки ресурсного забезпечення, оцінку ефективності впроваджених заходів, аналіз відповідності отриманих результатів запланованим орієнтирам та коригування управлінських рішень. Отримані дані формують основу для повторного діагностування і удосконалення системи управління ресурсами, забезпечуючи безперервність та адаптивність розвитку інклюзивної моделі підприємства.

Послідовність управлінських процесів, що забезпечують розвиток і використання ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку, формує організаційне підґрунтя для системної трансформації. Однак самі процеси не забезпечують цілісності управління без концептуалізації їх взаємозв'язків, інструментів реалізації та механізмів інтеграції ресурсів у практичну діяльність. Це зумовлює потребу у створенні узагальненої практичної моделі, яка б поєднувала ієрархію ресурсних блоків, управлінські рішення, механізми реалізації та результати інклюзивного розвитку в єдину структурно-функціональну систему.

Розроблення практичної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку ґрунтується на поєднанні ресурсного підходу, системного бачення організаційних процесів та інклюзивної орієнтації туристичного підприємства. На підставі попереднього аналізу структури ресурсного потенціалу, управлінських інструментів та критеріїв оцінювання сформовано гібридну структурно-процесну модель, спрямовану на забезпечення збалансованого використання ресурсів і досягнення інклюзивних результатів (рис.1).

В основі моделі лежить вихідне припущення про те, що інклюзивний розвиток можливий лише за умови системної взаємодії між ресурсною базою підприємства, управлінськими механізмами та інноваційними практиками інтеграції ресурсів у бізнес-процеси. Ресурси, що формують потенціал інклюзивності, мають проходити послідовний цикл діагностики, планування, інтеграції та реалізації, а управлінські механізми повинні забезпечувати їх трансформацію в конкретні продукти, послуги та процеси, орієнтовані на розширення участі, доступності та цінності для різних груп споживачів і працівників. Водночас модель передбачає постійний зворотний зв'язок та адаптивне коригування рішень, що є необхідним у динамічних умовах туристичного ринку.

Вихідним етапом моделі є оцінювання та структурування ресурсної бази, де ідентифікуються ресурсні можливості підприємства та їх здатність забезпечувати інклюзивні результати. Комплексний аудит цих ресурсних блоків дозволяє визначити їхню достатність, доступність та потенціал для подальшої інтеграції.

Наступним етапом виступає формування управлінських механізмів, що забезпечують трансформацію ресурсної бази в інклюзивні рішення. Стратегічні механізми задають напрями розвитку підприємства та визначають інклюзивний фокус його діяльності. Організаційні меха-



Рис. 1. Модель управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі

Джерело: сформовано автором

нізми регламентують внутрішню структуру та політики, створюючи умови для реалізації інклюзивних практик. Економічні механізми передбачають формування бюджету інклюзивності, визначення джерел фінансування, оцінювання економічних вигод. Інформаційно-аналітичні механізми включають показники, системи управління даними, цифрові інструменти аналітики. Комунікаційні механізми забезпечують взаємодію з клієнтами, працівниками, громадами та зовнішніми партнерами.

Процес інтеграції ресурсів у бізнес-процеси передбачає адаптацію туристичних послуг, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення стандартів сервісу та впровадження інклюзивних технологічних рішень. На цьому етапі підприємство здійснює «матеріалізацію» інклюзивних цілей: від модифікації середовища – до запровадження нових практик роботи з клієнтами, включно з особами з різними потребами.

Реалізація інклюзивних заходів охоплює впровадження програм і проєктів, управління змінами, внутрішню координацію структурних підрозділів та створення команди, відповідальної за інклюзивність. Цей етап забезпечує практичне втілення ресурсних можливостей у результати.

Система оцінювання та моніторингу включає комбіновані показники ресурсної ефективності, орієнтовані як на кількісні вимірювання, так і на якісні. Результати моніторингу стають підставою для коригування політик, оновлення стратегічних цілей і вдосконалення моделей управління.

Таким чином, запропонована модель поєднує структурні елементи (ресурси, механізми, процеси) та процесну логіку (оцінювання-планування-інтеграція-реалізація-моніторинг-удосконалення), що дозволяє підприємству перейти від фрагментарного використання ресурсів до системного управління ними.

Висновки. У дослідженні визначено структуру ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємства та обґрунтовано принципи, механізми й інструменти його формування й управління. Показано, що ефективність інклюзивних змін забезпечується системністю управлінських рішень, інтеграцією інклюзивності в бізнес-процеси, розвитком партнерств, цифровізацією інформаційних потоків та формуванням внутрішньої культури інклюзивності. Запропоновані критерії та показники дозволяють проводити комплексну оцінку ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку та визначати готовність підприємства до впровадження інклюзивних практик.

Розроблена практична модель управління ресурсним потенціалом відображає логіку трансформації ресурсів у соціально значущі результати та є застосовною для різних типів туристичних підприємств. Вона може слугувати інструментом стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності, сприяючи формуванню довгострокових ефектів інклюзивності.

Отже, цілеспрямоване управління ресурсним потенціалом виступає визначальною умовою інклюзивного розвитку підприємств в туризмі, поєднуючи економічну результативність зі створенням суспільної цінності та підтримуючи соціально-економічне відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Pouw N., Gupta J. Inclusive development: a multi-disciplinary approach. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2017. Vol. 24. P. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.11.013>
2. Scheyvens R., Biddulph R. Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. 2018. Vol. 20, No. 4. P. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>
3. Gerhart B. The resource-based view of the firm, human resources/human capital literatures in selected areas of particular interest. *Journal of Management Studies*, 2021. no. 58(5), pp. 1303–1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
4. Cooper C. Extending the resource and knowledge based view. *Journal of Business Research*, 2023. No. 153, pp. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.058>
5. Korbiel K., Gmyrek K., Kruczek Z. A Review of Research on Inclusive Tourism: Clusters of Thematic Links and Research Gaps. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146521>
6. Shereni N. C., Saarinen J., Rogerson C. M. Sustainable practices and benefits in the hospitality sector of Zimbabwe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 43, No. 3. P. 1030–1037. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.43323-917>

7. Хмурова Н.І. Сутність та складові системи інституційного забезпечення інклюзивного туристично-рекреаційного природокористування. *Economic Innovations*. 2021. Vol. 23, Issue 4(81). P. 126–135. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4\(81\).126-135](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4(81).126-135)

8. Kostetska K. O., Gordiichuk Y. G., Movchaniuk A. V., Vdovenko N. M., Nahornyi V. V., Koval V. V. Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. Vol. 30, No. 3. P. 500–511. DOI: <https://doi.org/10.15421/112146>

9. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

10. OECD. Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery. OECD Tourism Papers, No. 2021/01. Paris : OECD Publishing, 2021. 52 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b062f603-en>

11. World Tourism Organization. UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of COVID-19, Issue I: Persons with Disabilities. Madrid : UNWTO, 2020. 20 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422296>

12. World Tourism Organization. UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of COVID-19, Issue 3: Women in tourism. Madrid : UNWTO, 2021. 20 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422616>

13. World Tourism Organization. AIUla Framework for Inclusive Community Development through Tourism. Madrid : UNWTO, 2020. 210 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422159>

14. Astawa I. P. M., Wardana I. M., Sukaatmadja I. P. G., Sukawati T. G. R. Inclusive tourism: A driving force for collaborative governance in advancing sustainable village tourism. *Asian Journal of Business Research*. 2024. Vol. 14, Is. 2. P. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.240172>

References:

1. Pouw N., Gupta J. (2017). Inclusive development: a multi-disciplinary approach. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, no. 24, pp. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.11.013>

2. Scheyvens R., Biddulph R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, no. 20(4), pp. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>

3. Gerhart B. (2021). The resource-based view of the firm, human resources/human capital literatures in selected areas of particular interest. *Journal of Management Studies*, no. 58(5), pp. 1303–1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>

4. Cooper C. (2023). Extending the resource and knowledge based view. *Journal of Business Research*, no. 153, pp. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.058>

5. Korbziel K., Gmyrek K., Kruczek Z. (2025) A Review of Research on Inclusive Tourism: Clusters of Thematic Links and Research Gaps. *Sustainability*, no. 17(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146521>

6. Shereni N. C., Saarinen J., Rogerson C. M. (2022). Sustainable practices and benefits in the hospitality sector of Zimbabwe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 43(3), pp. 1030–1037. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.43323-917>

7. Хмурова Н. І. (2021). Сутність та складові системи інституційного забезпечення інклюзивного туристично-рекреаційного природокористування [The essence and components of the institutional support system for the inclusive development of tourism and recreational nature management]. *Economic Innovations*, no. 4(81), pp. 126–135. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4\(81\).126-135](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4(81).126-135)

8. Kostetska K. O., Gordiichuk Y. G., Movchaniuk A. V., Vdovenko N. M., Nahornyi V. V., Koval V. V. (2021). Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, no. 30 (3), pp. 500–511. DOI: <https://doi.org/10.15421/112146>

9. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

10. OECD. (2021). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery* (OECD Tourism Papers, No. 2021/01). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/b062f603-en>

11. World Tourism Organization. (2020). *UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural impacts of COVID-19, Issue I: Persons with disabilities*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422296>

12. World Tourism Organization. (2021). *UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural impacts of COVID-19, Issue 3: Women in tourism*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422616>

13. World Tourism Organization. (2020). *AIUla framework for inclusive community development through tourism*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422159>

14. Astawa I. P. M., Wardana I. M., Sukaatmadja I. P. G. & Sukawati T. G. R. (2024). Inclusive tourism: A driving force for collaborative governance in advancing sustainable village tourism. *Asian Journal of Business Research*, no. 14(2), pp. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.240172>

Kozoriz O. Y., Postgraduate Student
State University of Trade and Economics
o.kozoriz@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0391-6044

MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN TOURISM

Abstract. *The article explores the theoretical and applied foundations of managing the resource potential of inclusive development in tourism enterprises. The study demonstrates that inclusive development requires more than basic accessibility measures. It depends on the coordinated use of material, financial, human, informational, intellectual, and social resources. These resources shape the enterprise's capacity to support wider participation, improve service accessibility, and engage vulnerable groups in tourism activities. The research clarifies managerial principles that guide the effective use of resource potential. These principles emphasise system thinking, adaptability to change, involvement of stakeholders, digital transformation, and the creation of an inclusive organisational culture. The study identifies mechanisms that enable tourism enterprises to integrate inclusiveness into daily operations. These mechanisms include inclusive human-resource practices, evidence-based decision-making, structured knowledge management, partnership development, and specialised financial tools that support inclusive initiatives. A detailed system of criteria and indicators for assessing the level of resource provision is proposed. The system reflects both the availability and quality of resources and evaluates their contribution to social outcomes. Building on this assessment framework, the article introduces a practical model for managing resource potential. The model combines resource-based, process-oriented, and stakeholder perspectives. It demonstrates how resources are transformed into inclusive results through sequential managerial actions. This approach ensures continuity, accountability, and strategic alignment. The model is suitable for tourism operators, travel agencies, hotels, food services, and transport organisations. The study concludes that effective management of resource potential is essential for inclusive development in tourism. It strengthens the competitiveness of enterprises, enhances their social impact, and supports the broader community-oriented role of the tourism sector.*

Key words: *inclusion, inclusive development, resource potential, enterprise resource management, inclusive development in tourism.*

Стаття надійшла: 20.10.2025
Стаття прийнята: 12.11.2025
Стаття опублікована: 29.12.2025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-5>

UDC [378.048.2+371.133](477)

Konovalenko A. S., Doctor of Economics,
Professor at the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-9061-5989

Lysak O. I., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Economics and Business,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6744-1471

PERSONALIZATION OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AS A PROJECT-BASED APPROACH IN EDUCATION

Abstract. The article substantiates the personalization of teachers' professional development as an innovative project-based approach within Ukraine's higher education system. It is shown that traditional, standardized models of professional development do not meet teachers' needs for flexible and technology-enhanced learning. A conceptual model of personalized professional development is proposed that integrates pedagogical, managerial, and digital components. It rests on the principles of self-determination, flexibility, project orientation, digital support, and measurability of results. Personalization is treated as a system of micro-projects encompassing the planning, implementation, monitoring, and evaluation of teachers' learning trajectories. The paper presents the experience of the Institute of Professional Development at TSATU regarding the implementation of a project approach to personalized programs (TechnoMay, FEB, NoveFood). It is demonstrated that applying project management increases teacher motivation, the efficiency of educational investments, teaching quality, and institutional resilience of the university under crisis conditions. The scientific novelty lies in combining personalization and project management as a tool for the strategic development of human capital in educational institutions.

Keywords: personalization, professional development, project-based approach, digitalization of education, project management, higher education, institutional resilience.

JEL code classification: I23, I25, M53, O15

Statement of the problem. The modern system of higher education in Ukraine operates amid profound socio-economic transformations caused by war, digitalization, and the need to integrate into the European educational space. These processes create a demand for new models of teachers' professional development that would not only ensure formal compliance with upskilling requirements, but also foster adaptive, flexible, and technologically competent educators. Traditional approaches to professional development remain largely standardized and mass-oriented, failing to account for individual needs, educational experience, and the dynamics of each teacher's professional goals.

At the same time, contemporary pedagogical practice shows that the effectiveness of educational investments largely depends on institutions' ability to create conditions for personalized professional development that considers the individual competence profile of the teacher, their research interests, student needs, and the university's strategic objectives. This approach improves teaching quality, updates course content, and ensures continuity of professional growth.

However, there remains a lack of systemic understanding of personalization as a managerial process that can be structured according to the logic of project management. Most educational practices of personalization focus on pedagogical technologies or individual content selection, but do



not cover the organizational-methodological component – planning, implementation, monitoring, and evaluation of results as sequential phases of an educational project.

Thus, there arises a scientific and practical problem of designing and implementing a project-based approach to teachers' professional personalization that combines principles of agile management, digitalization, performance evaluation, and institutional resilience. Solving this problem has a dual significance:

- scientific – to form a conceptual model of personalization as a systemic process integrating pedagogical and managerial approaches;
- practical – to create tools and methods enabling universities to organize, measure, and scale personalized professional development programs effectively.

The relevance of the study is driven by the need to increase the effectiveness of educational investments, ensure the resilience of educational institutions under crisis conditions, and harmonize the national system of continuing education with European trends in lifelong professional development. Personalization of professional growth implemented through project management methodology opens new opportunities for building a competitive and innovative higher education system in Ukraine.

Analysis of recent research and publications. The issue of personalizing teachers' professional development is actively explored in both international and Ukrainian scholarship. International authors emphasize that the current professional development system must shift from standardized courses to individual learning trajectories tailored to teachers' contexts. For instance, S. Lim argues that personalization leads to deeper teacher engagement and higher effectiveness of professional development [3]. H. Owen reaches similar conclusions, describing the benefits of personalized learning in networked and flexible, outcome-oriented formats [7].

Research by C. Gunawardena et al. highlights the role of digital technologies in creating adaptive learning environments where data analytics is used to build individual learning pathways [2]. A. Madsen and co-authors propose a methodology for developing "personas" (typical user models) as a way to target resources for teachers' professional development [4].

In Ukrainian studies, personalization is most often considered through the formation of individual educational trajectories (IETs) and the development of teachers' digital competence. O. Buinytska proposed an adaptive model of teachers' professional growth based on self-assessment, modular learning, and e-portfolio keeping [11]. V. Vyshkivska views tutoring as an effective tool of personalization that supports individual learning planning and the development of teacher autonomy [12]. A. Anishchenko considers personalization a component of the andragogical approach to adult education, oriented toward practical experience and self-realization [10]. K. Krasheninnyk and co-authors stress that the effectiveness of a personalized approach in HEIs depends on combining academic freedom with accountability for learning outcomes [6].

Scholarly sources point to the significant role of digital technologies in personalization. Yu. Zaporozhtseva notes that digital platforms enable the creation of individual learning routes, ensuring accessibility and adaptability for teachers of various categories [13]. Methodological guides by the Ukrainian Institute of Education Development detail organizational and legal mechanisms of personalized professional development and describe algorithms for planning IETs within the activities of Centers for Teachers' Professional Development [16].

International analytical reports – Teaching for the Future and Futures of Education: Learning to Become – underline that individualized learning is a key factor in improving education quality and the effectiveness of educational investments [6; 9].

Despite numerous publications, certain research gaps persist. Most studies are descriptive and lack quantitative indicators of personalized programs' effectiveness. The economic efficiency of personalized professional development and practical applications of project management tools for managing teachers' learning trajectories are insufficiently studied. Under martial law, research assessing the resilience of such models to external shocks is especially relevant, yet still scarce.

Formulation of the objectives of the article. The analysis shows that existing work provides a strong theoretical and methodological basis for personalization; however, the issues of effectiveness,

measurability of outcomes, and project-based management remain under-elaborated. These aspects constitute the subject of this research.

The purpose of the article is to substantiate the personalization of teachers' professional development as a project-based approach in higher education and to design a conceptual model integrating personalization principles, digitalization, and educational project management.

Achieving this purpose entails analyzing scholarly sources and practical experience in implementing personalized professional development programs in higher education; defining the essence of personalization and its relationship with project management methodology; formulating principles for implementing a project-based approach to teachers' development; characterizing institutional mechanisms, digital tools, and organizational forms supporting individual learning trajectories; and substantiating the effectiveness of personalization as a factor in improving educational investment outcomes and strengthening universities' institutional resilience. The implementation of these tasks is aimed at revealing the scholarly and practical novelty of combining pedagogical and managerial aspects of personalization and improving the system of continuous professional development of academic staff.

Summary of the main material. Personalization of professional development in higher education is viewed as a complex process combining pedagogical, digital, and managerial approaches. It ensures the purposeful formation of a teacher's individual learning trajectory and presupposes applying project management principles to plan, implement, and evaluate educational programs [2; 7].

Research confirms that the effectiveness of personalization largely depends on using project methods to manage staff development processes [2; 4]. Key elements – needs diagnostics, stage planning, resource allocation, risk management, monitoring, and reporting – align with the structure of educational projects.

The model of personalized professional development within a project-based approach is a holistic system for managing the educational process that integrates the principles of individualization with project management tools. It enables planning, implementing, and evaluating teachers' professional growth according to the logic of an educational project – with clearly defined goals, stages, resources, and performance indicators.

Core principles of the model:

1. Teacher self-determination. The teacher independently identifies upskilling directions based on their competencies, experience, and development goals. This strengthens motivation, fosters awareness of personal needs, and cultivates responsibility for learning outcomes.

2. Flexibility and adaptability. Programs have a modular structure and allow changes in topics, duration, and format according to individual requests. Learning can combine formal, non-formal, and informal forms, ensuring an individual pace and variety.

3. Project orientation. The individual trajectory is considered an educational micro-project with defined goals, tasks, timelines, and expected results, ensuring structure, measurability, and alignment between personal and institutional objectives.

4. Digital support. Digital platforms provide continuous access to resources, planning and monitoring tools, and e-portfolio development; they also serve as instruments for analytics and adaptation of learning trajectories.

5. Measurability and accumulation of results. Learning outcomes are recorded in certificates, electronic records, and portfolios. A credit-accumulation system recognizes acquired competencies, ensuring transparency, mobility, and continuity of professional development.

Thus, the model is grounded in autonomy, flexibility, and measurability, fostering conscious professional growth, more efficient educational investments, and a culture of responsibility for one's development.

Effective implementation requires a comprehensive system of organizational and methodological mechanisms that link the university strategy with teachers' individual needs and the digital environment's capabilities – covering institutional, managerial, methodological, information-digital, and analytical levels.

At the institutional level, the key task is to establish a formally defined professional development policy that embeds personalization principles within the internal quality assurance system. The university should develop regulations on professional development that provide for designing individual learning trajectories, as well as mechanisms for their approval, monitoring, and recognition of results.

It is also important to envisage a coordination center or unit responsible for program planning, teacher consulting, results accounting, and partnership engagement in professional development [6; 16].

Managing personalized trajectories follows the logic of educational projects: for each development direction, goals, resources, timelines, responsible persons, and evaluation criteria are defined.

At the planning stage, a project-based competence matrix is formed to reflect which knowledge and skills are to be developed during program implementation.

For coordination, modern project management tools are used – Gantt charts, RACI matrices, and roadmaps of professional growth – ensuring alignment of actions, transparent communication, and controllability of results.

Methodologically, implementation involves a system of professional mentoring that helps teachers design, adjust, and improve their trajectories. Mentors/tutors act as consultants, facilitators, and motivators, helping to set priorities, select programs, conduct self-assessment, and maintain e-portfolios.

Mentoring should be coupled with methodological guidance – templates of development plans, reflective analysis forms, and instructions for credit accumulation and certification.

Digital infrastructure is a foundational element and includes:

- an electronic database of teachers with learning outcomes, certification, and current needs;
- a professional development platform that integrates courses, resources, registration forms, and analytics tools;
- teachers' e-portfolios with the ability to upload materials, record achievements, and reflect on results.

The digital environment not only ensures accessibility but also enables adaptive support systems that suggest optimal trajectories based on activity and prior results.

The effectiveness of personalized development depends greatly on feedback and analytical monitoring systems, which use indicators to assess:

- the dynamics of professional growth (changes in the teacher's competence profile);
- satisfaction with the educational process;
- the impact of personalized learning on teaching quality and students' academic results.

Collecting and analyzing these data allow not only for assessing individual programs, but also for forming staff development rating indicators that can be integrated into the internal quality assurance system [6; 9].

Thus, implementing the model requires coordinated interaction among administration, methodological structures, and teachers, as well as a flexible digital support ecosystem. Clear managerial procedures, tutoring support, and measurable KPIs turn personalization from a declarative principle into an effective instrument of strategic human-capital management at the university.

The practical implementation of the described model of personalized professional development has been carried out through the activities of the Institute of Professional Development of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (IPD TSATU). Its work is aimed at ensuring the continuous professional growth of academic and teaching staff in accordance with the principles of autonomy, flexibility, and digital openness [15].

The IPD acts as a coordination center for the professional development of university teachers and partner institutions. Its mission is to design personalized trajectories that align the university's strategic priorities with individual teachers' needs.

The official IPD website hosts the regulatory framework, methodological materials, program calendar, and online registration forms [14].

The organizational structure follows a project principle: each program has a coordinator, an expert team, a schedule, and an evaluation system. Internal policies set procedures for teacher self-assessment, creation of individual development plans, and e-portfolio maintenance.

The IPD system relies on a digital ecosystem that includes:

- an electronic catalog of programs (with goals, learning outcomes, and duration);
- an e-document workflow platform (automatic certificate generation, participant database);
- Google Workspace for Education for registration, communication, testing, and feedback;
- Mentimeter, Padlet, Canva, Zoom, and Google Sites for interactive learning and project presentations.

Each teacher can build an e-portfolio aggregating learning outcomes, certificates, brief reports, and mentor feedback – part of the internal monitoring system.

The IPD applies a partnership-based project model: every program is an educational project with a defined purpose, target audience, timeline, implementation team, and outcome criteria.

Key programs include:

- TechnoMay – May-cycle educational-research program focused on digital and technological competencies of engineering teachers [8]; modules include innovative pedagogy, digital education, and AI in edtech.

- FEB (Finance, Economics, Business) – an inter-university initiative for economics teachers aimed at developing financial literacy, entrepreneurial thinking, and analytical competencies [1]; participants design micro-projects to update courses, create digital courses, and case studies.

- NoveFood – an innovative project in food-industry technologies integrating science, production, and education [5].

All programs have clearly defined stages – initiation, planning, implementation, monitoring, and final evaluation – fully corresponding to a project life cycle [6; 7].

Evaluation of personalized development at the IPD uses:

- quantitative criteria – the number of completed modules, hours, and earned credits;
- qualitative criteria – alignment of competencies acquired with the professional profile;
- reflective criteria – self-assessment of achievements and planning next steps.

Results are recorded in a unified electronic registry of certificates, open for verification. Certificates include QR codes, aligning with open data principles and OECD recommendations on institutional accountability [6].

Analysis of IPD results shows that the project approach to personalization ensures:

- increased teacher motivation to participate in programs;
- more efficient use of resources due to digital coordination;
- strengthened internal quality culture through self-assessment and sharing best practices;
- an expanded partnership network and integration into international educational initiatives.

Conclusions. The experience of IPD TSATU confirms the effectiveness of the model of personalized professional development combining autonomy, flexibility, digitalization, and project management. This experience can be scaled across other Ukrainian universities' professional development systems.

Applying a project-based approach to personalization makes it possible to:

- boost teachers' motivation for self-education and participation in upskilling programs;
- ensure alignment between individual educational goals and the university's strategic tasks;
- create a transparent system for monitoring results and assessing competencies;
- increase the efficiency of educational investments thanks to measurability;
- strengthen the university's reputation as an innovative center of continuing education.

TSATU's experience shows that personalization implemented through project management not only enhances education quality but also builds the university's institutional resilience, ensuring its ability to function even under crisis conditions.

Implementing a project-based personalized model generates comprehensive effects covering pedagogical, managerial, socio-psychological, and institutional dimensions of university activity.

A personalized approach stimulates teachers' intrinsic motivation, as learning becomes meaningful and connected to professional goals. Participants feel responsible for outcomes, choose their trajectory, pace, format, and content.

Teachers do not merely meet formal requirements; they actively design their own educational strategy, fostering autonomy, confidence, and a sense of professional community – raising job satisfaction and engagement in the university's innovation agenda.

Thanks to structured project logic, the model balances personal learning interests with institutional priorities. Individual trajectories are developed considering departmental needs, research areas, study programs, and accreditation tasks. Consequently, teachers' development influences program quality, course content, and the university's competitiveness.

Clear criteria, indicators, and monitoring mechanisms – e-portfolios, certificate databases, and credit systems – allow tracking achievements over time. Transparency builds trust in assessment, minimizes subjectivity, and opens results to administrators, colleagues, and external stakeholders – cultivating responsibility for quality and enhancing managerial effectiveness.

A project-driven personalized model optimizes financial, time, and human resources. Instead of formal courses, the university invests in programs with tangible returns – competence development, course renewal, and innovative teaching.

Measurable results (via digital indicators, feedback, and portfolios) enable leadership to evaluate each program's effectiveness, adjust policy, and direct investment toward the most impactful areas.

The model shapes the university as an innovative hub of continuing education, responsive to changes in the educational and socio-economic environment. Systemicity, openness, and digital transparency increase trust among partners, students, and experts. Constantly developing teachers become change agents, growing reputational capital and facilitating integration into international networks.

Project-based personalization also sustains educational quality during crises – war, relocation, or resource constraints – by enabling rapid reconfiguration of programs, online transition, partner expansion, and continuity of professional growth.

Thus, a project-managed personalized model delivers a powerful multiplier effect: it simultaneously enhances educational performance, builds a culture of responsibility for learning, and strengthens university competitiveness.

The findings confirm that personalization of teachers' professional development is not only a pedagogical technology, but also an effective managerial strategy based on project principles. Combining pedagogical, analytical, and managerial mechanisms creates conditions for flexible and measurable development of human potential in higher education.

Implementing a personalized model ensures individualization of the educational process, increases teacher motivation, establishes transparent monitoring, optimizes investments, and reinforces institutional resilience. Project logic allows professional development to be viewed as a system of interrelated educational initiatives aimed at improving education quality and renewing human capital.

Future research should focus on developing indicators of educational investment effectiveness, improving digital monitoring platforms, conducting comparative analyses of personalization models across universities, and integrating this approach into the training of educational leaders. Personalization implemented through project management is a strategic direction for modernizing Ukraine's higher education and building an innovative, human-centered educational ecosystem.

References:

1. FEB (Finance, Economics, Business). (2025). Mi zhuniversitytetska prohrama profesiinoho rozvytku vykladachiv ekonomichnykh spetsialnostei [Interuniversity program of professional development for teachers of economic specialties]. Available at: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/feb2025>
2. Gunawardena C., et al. (2024). Personalized Learning: The Simple, the Complicated, the Relevant. *Computers & Education*. Elsevier. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X23004171>
3. Lim S.H. (2025). Personalised Professional Development in Teaching and Learning in Higher Education. *Education Sciences*. MDPI. Available at: <https://www.mdpi.com/2813-4346/4/2/16>
4. Madsen A., McKagan S., Sayre E., et al. (2014). Personas as a Powerful Methodology to Design Targeted Professional Development Resources. *arXiv e-prints*. Available at: <https://arxiv.org/abs/1408.1125>

5. NoveFood. (2024). Innovatsiina osvitiina prohrama u sferi tekhnologii kharchovoi promyslovosti [Innovative educational program in food industry technologies]. Available at: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/novefood2024>
6. OECD. (2022). *Teaching for the Future: Effective Professional Learning and Development*. Paris: OECD Publishing.
7. Owen H. (2024). Personalised, Contextualised Professional Learning: Putting it into Practice. *ResearchGate*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/374129784>
8. TechnoMay. (2025). Osvitno-naukova prohrama profesiinoho rozvytku vykladachiv inzhenernykh spetsialnosti [Educational and scientific program of professional development for engineering teachers]. Available at: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/technomay2025>
9. UNESCO. (2021). *Futures of Education: Learning to Become*. Paris: UNESCO Publishing.
10. Anishchenko O.V. (2022). Profesionalizatsiia pedahohichnoho personalu [Professionalization of teaching staff]. Kyiv: IITON of NAPS of Ukraine. Available at: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735119>
11. Buinytska O. (2021). Personalizovani traiektorii profesiinoho rozvytku vykladachiv ZVO [Personalized trajectories of university teachers' professional development]. Kyiv: KUBG. Available at: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39393>
12. Vyshkivska V. (2023). Personalizatsiia protsesu profesiinoi pidhotovky u ZVO zasobamy tiutornyhu [Personalization of the process of professional training in HEIs through tutoring]. *Pedahohichni chasopys*. Available at: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/291103>
13. Zaporozhtseva Yu. (2024). Personalizatsiia v navchanni yak suchasnyi osvitiini trend [Personalization in learning as a modern educational trend]. *Instytut modernizatsii zmistu osvity*. Available at: <https://imso.zippo.net.ua>
14. Instytut pidvyshchennia kvalifikatsii TDATU. (2024). Osvitni prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii [Educational programs for professional development]. Available at: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/prohramy-ipk/>
15. Instytut pidvyshchennia kvalifikatsii TDATU. (2024). Ofitsiina storinka [Official page]. Available at: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/>
16. Ukrainyskyi instytut rozvytku osvity. (2021). Suprovid diialnosti tsentriv profesiinoho rozvytku pedahohichnykh pratsivnykiv [Support for the activities of centers of professional development of pedagogical workers]. Kyiv. Available at: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/posibnik_1_czpr-pp_sajt.pdf

Список використаних джерел:

1. FEB (Finance, Economics, Business). Міжуніверситетська програма професійного розвитку викладачів економічних спеціальностей. URL: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/feb2025>
2. Gunawardena C., et al. Personalized Learning: The Simple, the Complicated, the Relevant. *Computers & Education*. Elsevier, 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X23004171>
3. Lim S.H. Personalised Professional Development in Teaching and Learning in Higher Education. *Education Sciences*. MDPI, 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2813-4346/4/2/16>
4. Madsen A., McKagan S., Sayre E., et al. Personas as a Powerful Methodology to Design Targeted Professional Development Resources. *arXiv e-prints*, 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1408.1125>
5. NoveFood. Інноваційна освітня програма у сфері технологій харчової промисловості. URL: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/novefood2024>
6. OECD. *Teaching for the Future: Effective Professional Learning and Development*. Paris : OECD Publishing, 2022.
7. Owen H. Personalised, Contextualised Professional Learning: Putting it into Practice. *ResearchGate*, 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/374129784>
8. TechnoMay. Освітньо-наукова програма професійного розвитку викладачів інженерних спеціальностей. URL: <https://sites.google.com/tsatu.edu.ua/technomay2025>
9. UNESCO. *Futures of Education: Learning to Become*. Paris : UNESCO Publishing, 2021.
10. Аніщенко О.В. Професіоналізація педагогічного персоналу. Київ : ІІТО НАПН України, 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735119>
11. Буйницька О. Персоналізовані траєкторії професійного розвитку викладачів ЗВО. Київ : КУБГ, 2021. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/39393>
12. Вишківська В. Персоналізація процесу професійної підготовки у ЗВО засобами тьюторингу. *Педагогічний часопис*, 2023. URL: <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/291103>
13. Запорожцева Ю. Персоналізація в навчанні як сучасний освітній тренд. *Інститут модернізації змісту освіти*, 2024. URL: <https://imso.zippo.net.ua>
14. Інститут підвищення кваліфікації ТДАТУ. Освітні програми підвищення кваліфікації. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/prohramy-ipk/>
15. Інститут підвищення кваліфікації ТДАТУ. Офіційна сторінка. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/>
16. Український інститут розвитку освіти. Супровід діяльності центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Київ, 2021. URL: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/posibnik_1_czpr-pp_sajt.pdf

Коноваленко А. С., д.е.н., професор кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
anastasiia.konovalenko@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0001-9061-5989

Лисак О. І., к.е.н., доцент кафедри економіки і бізнесу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ЯК ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ОСВІТІ

Анотація. Метою статті є обґрунтування персоналізації професійного розвитку викладачів як проєктного підходу у вищій освіті та розроблення концептуальної моделі, що інтегрує дидактичні, управлінські й цифрові компоненти. Актуальність зумовлена глибокими соціально-економічними трансформаціями в Україні, необхідністю гармонізації з європейським освітнім простором і запитом на ефективніше використання освітніх інвестицій у воєнних та післявоєнних умовах. Проблематика полягає в тому, що домінуючі стандартизовані форми підвищення кваліфікації не враховують індивідуальний профіль компетентностей, контекст діяльності й динаміку цілей викладача, а також рідко спираються на логіку управління проєктами з чіткими цілями, ресурсами, ризиками та KPI. Методологія дослідження поєднує аналітичний огляд сучасних підходів до персоналізації та андрагогіки, концепти гнучкого управління (agile/projekt-based learning), інструменти проєктного менеджменту (матриця компетентностей, діаграма Ганта, RACI, дорожні карти розвитку), а також принципи цифрової аналітики результатів навчання (е-портфоліо, реєстри сертифікатів, індикатори задоволеності та впливу на якість викладання). На цій основі запропоновано модель персоналізованого професійного розвитку як системи мікропроєктів, що охоплюють етапи ініціації, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання. Ключові принципи: самовизначення викладача, гнучкість і модульність траєкторій, цифрова підтримка, вимірюваність та накопичуваність результатів. Емпіричну ілюстрацію подано на прикладі Інституту підвищення кваліфікації ТДАТУ імені Дмитра Моторного, де персоналізація впроваджується через проєктно організовані програми TechnoMay, FEB і NoveFood. Описано цифрову екосистему (каталоги програм, електронний документообіг, Google Workspace, інструменти інтерактивного навчання), механізми тьюторингу і менторства, прозору систему верифікації результатів (е-портфоліо, QR-сертифікати), а також багаторівневі метрики ефективності (кількісні, якісні, рефлексивні). Наукова новизна полягає у концептуалізації персоналізації як керованого проєктного процесу, що поєднує індивідуалізацію навчання з управлінськими практиками та цифровою аналітикою; у запропонованні моделі мікропроєктів із чіткими KPI та механізмами узгодження особистих і інституційних цілей. Практична значущість полягає у створенні відтворюваних процедур для університетів: від побудови матриці компетентностей і планів розвитку до моніторингу впливу на якість освітніх програм і прийняття управлінських рішень щодо інвестицій у підвищення кваліфікації. Результати впровадження свідчать про зростання мотивації викладачів, підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок цифрової координації, посилення внутрішньої культури якості та інституційної стійкості університету. Зроблено висновок, що персоналізація, реалізована за проєктною логікою, є стратегічним інструментом модернізації вищої освіти України; рекомендовано подальші дослідження індикаторів ефективності освітніх інвестицій, розвиток цифрових платформ моніторингу та порівняльний аналіз моделей персоналізації для масштабування найкращих практик.

Ключові слова: персоналізація, професійний розвиток, проєктний підхід, цифровізація освіти, управління проєктами, вища освіта, інституційна стійкість.

Стаття надійшла: 16.10.2025
Стаття прийнята: 07.11.2025
Стаття опублікована: 29.12.2025

*Малиновська Ю. Б., к.е.н., доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка»
yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua
ORCID: 0000-0002-1551-9492*

*Вербівський Н. М., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
nazar.m.verbivskyi@lpnu.ua
ORCID: 0009-0002-8551-6353*

*Кульматицький В. С., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
volodymyr.s.kulmatytskyi@lpnu.ua
ORCID: 0009-0008-0672-2799*

*Смолин М. А., аспірант
Національний університет «Львівська політехніка»
maksym.a.smolyn@lpnu.ua
ORCID: 0009-0007-1008-9239*

РОЛЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті досліджено роль інтелектуального капіталу у формуванні інноваційного потенціалу підприємств у контексті цифрової трансформації. Визначено взаємозв'язок між людським, структурним і реляційним капіталом та їх вплив на інноваційну спроможність організації. Обґрунтовано, що інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом, який забезпечує генерування нових знань, їх накопичення та практичне застосування у вигляді інноваційних продуктів і технологій. Запропоновано підходи до оцінювання та управління інтелектуальними активами з використанням цифрових інструментів, таких як системи управління знаннями, платформи навчання та аналітичні технології. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення інноваційної активності, розроблення стратегій сталого розвитку та формування конкурентних переваг підприємств у цифровій економіці.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інноваційний потенціал, людський капітал, цифрова трансформація, управління знаннями.

JEL code classification: L20, M12, O31

Постановка проблеми. Проблематика формування інноваційного потенціалу підприємств набуває особливої актуальності в умовах сучасної економіки, де ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграють знання, творчість і нематеріальні ресурси [1]. Традиційні фактори виробництва, такі як капітал, праця та земля, поступово втрачають своє домінуюче значення, натомість на перший план виходить інтелектуальний капітал, що охоплює сукупність знань, навичок, досвіду, інноваційної активності працівників, а також організаційних і ринкових компетенцій підприємства [2]. У сучасних умовах цифрової трансформації саме ефективне управління інтелектуальним капіталом забезпечує здатність підприємств до безперервного оновлення, впровадження нових технологій, створення унікальних продуктів і послуг. Водночас недостатня увага до розвитку інтелектуальних ресурсів часто стає причиною зниження інноваційної динаміки, втрачених можливостей і технологічного відставання, що особливо небезпечно для економік, які прагнуть інтегруватися у глобальний ринок знань.



У контексті переходу до економіки знань та посилення конкуренції на міжнародному рівні особливої ваги набуває завдання ідентифікації, оцінювання та стратегічного управління інтелектуальним капіталом як ключовим чинником інноваційного розвитку підприємства. Інтелектуальний капітал виступає джерелом нових ідей, технологій, управлінських рішень і партнерських зв'язків, що формують довгострокову цінність організації. Саме тому дослідження ролі інтелектуального капіталу у формуванні інноваційного потенціалу дозволяє не лише глибше зрозуміти механізми інноваційної діяльності, а й розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських рішень, спрямованих на розвиток людського, структурного та реляційного капіталу. Актуальність теми також зумовлена необхідністю адаптації підприємств до викликів Четвертої промислової революції, цифровізації та глобалізації, які вимагають переосмислення ролі знань, креативності та інтелекту як головних рушійних сил економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз проблематики інтелектуального капіталу та його впливу на інноваційний потенціал підприємств займає помітне місце в сучасних наукових дослідженнях менеджменту, стратегічного розвитку й економіки знань. Значна кількість авторів, а саме Башинська І.О., Onjolo S., Cichoń D., Sala D., Iqbal Y., Rehman S.U., Akram I. [3–5] підкреслює, що інтелектуальний капітал є не просто сукупністю знань і компетенцій персоналу, а системним ресурсом, який включає людський, структурний та реляційний (комунікаційний) капітал і безпосередньо визначає здатність підприємства до інноваційного оновлення. У роботах таких дослідників, як Радженевич Т. і Крстіч Б. [6], інтелектуальний капітал розглядається як основа формування вартості компанії та її стійких конкурентних переваг через знання і управління ними. У подальших дослідженнях, зокрема Гнядковської-Шиманської А. [7], акцент зроблено на тому, що стратегічний контроль над нематеріальними активами, такими як компетенції працівників, корпоративна культура, патенти, ноу-хау, організаційні процедури та інформаційні системи, стає важливішим за володіння матеріальними ресурсами. Окрему увагу науковці приділяють вимірюванню інтелектуального капіталу як економічної категорії: пропонуються моделі його оцінки, індикатори результативності знань, інструменти аудиту знань на рівні підприємства, що дає змогу пов'язати управлінські рішення у сфері розвитку персоналу й організаційних компетенцій із фактичними результатами інноваційної діяльності [8].

Разом із тим у науковій літературі простежується посилення уваги до взаємозв'язку між інтелектуальним капіталом і інноваційним потенціалом підприємства, який дедалі частіше розглядається як динамічна здатність до створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Дослідники Hamzah N., Ismail M. N., Cabrilo S., Dahms S., Tsai, F.-S. [9; 10] вказують, що накопичення інтелектуального капіталу саме по собі не гарантує інноваційного розвитку, якщо в організації відсутні механізми трансформації знань у нові продукти, технології, управлінські рішення або бізнес-моделі. У працях, присвячених інноваційному менеджменту, наголошується на ролі внутрішніх комунікацій, мережевих взаємодій, довіри й обміну знаннями між підрозділами як критичних умов перетворення людського та структурного капіталу на реальні інновації. Водночас останні публікації все частіше пов'язують розвиток інтелектуального капіталу з цифровою трансформацією підприємств та використанням технологій ШІ, аналітики даних і знаннево-орієнтованих платформ управління. Це свідчить про поступовий перехід досліджень від загальнотеоретичних підходів до більш прикладних моделей, які пояснюють, як саме управління знаннями, компетенціями персоналу, організаційними процесами та зовнішніми партнерськими зв'язками формує інноваційний потенціал і забезпечує стійкі конкурентні переваги підприємства. Утім, при всій глибині вже наявних напрацювань залишається недостатньо опрацьованим питання визначення критичних елементів інтелектуального капіталу, без яких інноваційний розвиток є неможливим, а також механізмів їх цілеспрямованого зміцнення в умовах обмежених ресурсів і високої турбулентності зовнішнього середовища. Це і визначає наукову нішу даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних підходів до оцінювання та використання інтелектуального капіталу як ключового чинника формування інноваційного потенціалу підприємств. У межах цієї мети

передбачено визначення структури та складових інтелектуального капіталу, аналіз механізмів його впливу на інноваційну активність, а також виявлення напрямів підвищення ефективності управління знаннями, компетенціями персоналу та організаційними ресурсами з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний потенціал підприємства є комплексною характеристикою, що відображає його здатність створювати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення, спираючись на наявні ресурси, компетенції та організаційні можливості. В умовах сучасної економіки знань головним рушієм цього процесу стає інтелектуальний капітал, який забезпечує основу для безперервного оновлення технологій, процесів і продуктів. На відміну від матеріальних ресурсів, інтелектуальний капітал не зменшується внаслідок використання, а навпаки – зростає завдяки обміну знаннями, накопиченню досвіду та розвитку корпоративної культури інновацій. Відповідно, чим ефективніше підприємство управляє своїм інтелектуальним капіталом, тим вищою є його здатність до інноваційного розвитку.

Людський капітал, як базовий компонент інтелектуального капіталу, формує інноваційний потенціал через компетентність, креативність, готовність до навчання й відкритість до змін працівників. Ключовим завданням менеджменту є створення умов для реалізації інтелектуального потенціалу персоналу через системи безперервного навчання, стимулювання ініціативності, розвиток навичок критичного мислення та командної роботи. Структурний капітал – це система внутрішніх процесів, баз даних, інформаційних технологій, корпоративних стандартів і методів управління, які дозволяють ефективно використовувати людський капітал. Він визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни середовища, накопичувати знання та перетворювати їх у конкретні інноваційні рішення. Реляційний капітал, у свою чергу, виступає важливим зовнішнім чинником формування інноваційного потенціалу, оскільки забезпечує доступ до партнерських мереж, інвесторів, споживачів та наукових установ, створюючи можливість для відкритих інновацій і колаборацій.

Системна взаємодія між цими трьома компонентами – людським, структурним і реляційним капіталом – створює умови для формування інтегрованого інноваційного середовища на підприємстві. Людський капітал генерує ідеї, структурний забезпечує їх організаційну реалізацію, а реляційний сприяє поширенню результатів інновацій на зовнішньому ринку. Відповідно, інтелектуальний капітал можна розглядати як внутрішній механізм перетворення знань на інноваційні продукти та послуги [11]. У таблиці 1 наведено узагальнену характеристику основних компонентів інтелектуального капіталу та їх впливу на інноваційний потенціал підприємства.

Таблиця 1

**Основні складові інтелектуального капіталу
та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства**

Складова інтелектуального капіталу	Зміст	Вплив на інноваційний потенціал
Людський капітал	Знання, навички, досвід, креативність персоналу, мотивація до навчання	Генерація нових ідей, підвищення рівня інноваційної активності, створення умов для розроблення нових технологій
Структурний капітал	Організаційна структура, інформаційні системи, процеси, патенти, методології управління	Забезпечення ефективної реалізації інноваційних проєктів, збереження і передача знань, прискорення впровадження інновацій
Реляційний капітал	Відносини із партнерами, клієнтами, інвесторами, науковими установами, ділова репутація	Розширення можливостей для співпраці, доступ до зовнішніх знань, формування відкритих інноваційних мереж

Джерело: сформовано авторами на основі [11–12]

Як видно з таблиці 1, інтелектуальний капітал виступає не лише як набір нематеріальних активів, а як динамічна система взаємодії елементів, що підсилюють один одного. Наприклад, ефективне використання людського капіталу можливе лише за наявності розвиненого структурного капіталу, який підтримує комунікацію, збереження знань та інноваційні процеси. Водночас реляційний капітал дозволяє розширити межі інноваційного середовища, створюючи можливість інтеграції зовнішніх знань і технологій через партнерства та мережеву взаємодію.

Управління інтелектуальним капіталом у контексті інноваційного розвитку вимагає системного підходу, який охоплює ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та розвиток кожної складової. Зокрема, для оцінювання людського капіталу доцільно використовувати індикатори рівня освіти, професійної кваліфікації, участі у навчальних програмах, індексу креативності персоналу. Для структурного капіталу – індекси розвитку ІТ-інфраструктури, ступінь автоматизації процесів, кількість патентів чи зареєстрованих інноваційних рішень. Для реляційного – показники інтенсивності зовнішніх партнерств, участі в кластерних ініціативах, кількість спільних науково-дослідних проєктів. Використання таких показників дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства в контексті його інноваційного потенціалу та розробити ефективну стратегію управління інтелектуальними ресурсами [12].

Отже, інтелектуальний капітал є основою формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки забезпечує генерування нових знань, їх накопичення та практичне застосування у вигляді інновацій. Ефективне управління цим ресурсом сприяє підвищенню гнучкості організації, її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до технологічних і ринкових змін. У наступному розділі доцільно розглянути практичні інструменти розвитку інтелектуального капіталу в умовах цифрової трансформації та визначити напрями його інтеграції у систему стратегічного управління підприємством.

У сучасних умовах цифрової економіки управління інтелектуальним капіталом стає не лише складовою стратегії розвитку підприємства, а й визначальним чинником його виживання на конкурентному ринку. Цифрова трансформація змінює підходи до управління знаннями, комунікаціями та процесами створення інновацій. Вона забезпечує швидший обмін інформацією, доступ до глобальних баз знань і використання штучного інтелекту для прийняття рішень, що відкриває нові можливості для формування, збереження й використання інтелектуального капіталу. Водночас цифровізація вимагає від підприємств нових компетенцій, гнучких управлінських структур і високого рівня цифрової культури працівників. Таким чином, управління інтелектуальним капіталом у цифровому середовищі потребує системного поєднання технологічних рішень і людського фактору.

Людський капітал у цифрову епоху потребує постійного оновлення компетенцій. Підприємства мають інвестувати у програми цифрової освіти, розвивати навички роботи з аналітичними системами, штучним інтелектом, автоматизованими інструментами управління. Формування цифрового мислення стає критично важливим для всіх рівнів персоналу – від операційного до стратегічного. Структурний капітал трансформується через впровадження хмарних технологій, систем управління знаннями, платформ колаборації, баз даних і корпоративних порталів, що забезпечують швидкий доступ до інформації. Реляційний капітал розширюється за рахунок цифрових мереж співпраці, відкритих інноваційних платформ і партнерських екосистем, які дозволяють підприємствам інтегрувати зовнішні знання та технології у власну інноваційну діяльність.

Цифрова трансформація вимагає розроблення ефективних механізмів управління інтелектуальним капіталом, що включають моніторинг знань, мотиваційні інструменти та цифрову аналітику. Для практичної реалізації цих механізмів доцільно впроваджувати корпоративні системи управління інтелектуальними активами, які поєднують HR-аналітику, бази компетенцій, CRM- і ERP-системи, системи управління проєктами та знаннями. У таблиці 2 наведено основні інструменти управління інтелектуальним капіталом у контексті цифрової трансформації підприємства та їхній вплив на підвищення інноваційної спроможності.

Таблиця 2

Інструменти управління інтелектуальним капіталом у цифровому середовищі

Сфера управління	Цифрові інструменти	Очікуваний ефект для інноваційного потенціалу
Людський капітал	Платформи онлайн-навчання (Coursera, UdeMy, внутрішні LMS), HR-аналітика, AI-рекрутинг	Підвищення кваліфікації персоналу, прискорення адаптації кадрів, зростання креативності
Структурний капітал	ERP-, CRM-, КМ-системи (SAP, Salesforce, Bitrix24), хмарні сховища, бази знань	Оптимізація процесів, швидкий обмін знаннями, накопичення інноваційних рішень
Реляційний капітал	Платформи відкритих інновацій (InnoCentive, NineSigma), цифрові кластери, соціальні мережі партнерств	Розширення зовнішніх зв'язків, спільна розробка інновацій, інтеграція у міжнародні проекти

Джерело: сформовано авторами на основі [11–12]

Як показано у таблиці 2, цифрові інструменти значно посилюють усі складові інтелектуального капіталу. Вони створюють нові канали для передачі знань, скорочують час комунікацій, забезпечують прозорість процесів і відкривають доступ до глобальних інформаційних ресурсів. Крім того, автоматизація управлінських рішень через аналітичні системи дозволяє ідентифікувати потенційні джерела інновацій, аналізувати компетентності персоналу, формувати команди для реалізації креативних проектів. У результаті підприємства, що впроваджують цифрові технології управління інтелектуальним капіталом, демонструють вищий рівень інноваційної активності, скорочення циклу розробки нових продуктів і підвищення гнучкості бізнес-процесів.

Важливим аспектом цифрової трансформації є формування корпоративної культури знань. Вона ґрунтується на відкритості до обміну інформацією, підтримці ініціативи, заохоченні експериментів і командній взаємодії. Для цього доцільно створювати внутрішні спільноти практик, впроваджувати програми наставництва, системи нематеріальної мотивації, що стимулюють розвиток інтелектуального потенціалу працівників. Одночасно важливо забезпечити захист інтелектуальної власності підприємства, використовуючи правові та технологічні механізми збереження інноваційних результатів.

Отже, ефективне управління інтелектуальним капіталом у цифрову епоху передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій, аналітичних систем і культурних чинників у єдину управлінську систему. Таке поєднання дозволяє підприємству не лише підвищити рівень інноваційного потенціалу, а й сформувати динамічну модель розвитку, засновану на знаннях, партнерствах і постійному вдосконаленні. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення методик кількісного оцінювання впливу цифрових інструментів на інтелектуальний капітал і визначення критичних факторів, які забезпечують стійке зростання інноваційної спроможності підприємств.

Висновки. Дослідження підтвердило, що інтелектуальний капітал є фундаментальним чинником формування інноваційного потенціалу підприємства, оскільки саме він забезпечує здатність організації до безперервного оновлення знань, технологій і управлінських рішень. Взаємодія його складових – людського, структурного та реляційного капіталу – створює інтегровану систему, у межах якої генеруються, накопичуються та реалізуються інноваційні ідеї. Людський капітал виступає джерелом креативності й компетенцій, структурний – механізмом їх упровадження, а реляційний – каналом зовнішньої співпраці, що підсилює інноваційний ефект. Ефективне управління цими компонентами дозволяє підвищити гнучкість підприємства, його конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища. У результаті інтелектуальний капітал постає не лише як ресурс, а як стратегічний актив, який забезпечує довгострокову інноваційну стійкість організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методології оцінювання інтелектуального капіталу з урахуванням цифрових індикаторів, розробленні інтегрованих моделей вимірювання взаємозв'язку між рівнем розвитку інтелектуального капіталу та інно-

ваційними результатами підприємства, а також в аналізі впливу цифрової трансформації на структуру і динаміку інтелектуальних ресурсів. Подальший науковий інтерес становить розроблення алгоритмів управління знаннями в цифрових екосистемах, дослідження ролі штучного інтелекту у підтримці управлінських рішень, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та навчання протягом усього життя.

Список використаних джерел:

1. Stan S., Țițu M. A. & Paraschiv C. The Role of Intangible Resources in Driving Value Creation and Sustained Competitive Advantage for Businesses. *Management of Sustainable Development*, 2024. no. 16(1), pp. 106–115. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.54989/msd-2024-0010>
2. Prusak R. & Kardas E. The Analysis of Mutual Relations and Dependencies of Intellectual Capital Components in Polish Enterprises in the Context of Sustainability Goals. *Sustainability*, 2024. no. 16(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187994>
3. Onjolo S. O. Relationship between intellectual capital and employee performance as moderated by knowledge management infrastructure in Kenya. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 2025. no. 7(1), pp. 32–53. DOI: <https://doi.org/10.51317/ecjbms.v7i1.602>
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. 2022. no. 15(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/en15134701>
5. Iqbal Y., Rehman S. U., Akram I., Abdulmuhsin A. A., Afzal M. A. Uncovering the relationship between intellectual capital, organizational resilience, innovation capacity, risk-taking tolerance and competitive advantage in manufacturing context. *Business Process Management Journal*, 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2025-0264>
6. Radjenovic T. & Krstic B. Intellectual capital as the source of competitive advantage: The resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 2017. no. 14(2), pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.22190/FUEO1702127R>
7. Gniadkowska-Szymańska A. Intellectual capital and company value: The example of the Warsaw Stock Exchange. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 2024. no. 191, pp. 179–193. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.12>
8. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability* 2023, no. 15(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>
9. Hamzah N. & Ismail, M. N. The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*, 2008. no.4(3). DOI: <https://doi.org/10.7903/cmr.1045>
10. Cabrilo S., Dahms S. & Tsai F.-S. Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2024. no. 9(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
11. Yilmaz A. A., Tuzlukaya S. E. The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Science*, 2024. Vol. 16 No. 2 pp. 244–264. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>
12. Dinu E., Vătămănescu E.-M., Stăneiu R.-M. & Rusu M. An Exploratory Study Linking Intellectual Capital and Technology Management towards Innovative Performance in KIBS. *Sustainability*, 2023. no. 15(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021356>

References:

1. Stan S., Țițu M. A. & Paraschiv C. (2024). The Role of Intangible Resources in Driving Value Creation and Sustained Competitive Advantage for Businesses. *Management of Sustainable Development*, no. 16(1), pp. 106–115. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.54989/msd-2024-0010>
2. Prusak R. & Kardas E. (2024). The Analysis of Mutual Relations and Dependencies of Intellectual Capital Components in Polish Enterprises in the Context of Sustainability Goals. *Sustainability*, no. 16(18). DOI: <https://doi.org/10.3390/su16187994>
3. Onjolo S. O. (2025). Relationship between intellectual capital and employee performance as moderated by knowledge management infrastructure in Kenya. *Journal of Business and Entrepreneurship*, no. 7(1), pp. 32–53. DOI: <https://doi.org/10.51317/ecjbms.v7i1.602>
4. Malynovska Y., Bashynska I., Cichoń D., Malynovskyy Y., Sala D. (2022). Enhancing the Activity of Employees of the Communication Department of an Energy Sector Company. *Energies*. no. 15(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/en15134701>
5. Iqbal Y., Rehman S. U., Akram I., Abdulmuhsin A. A., Afzal M. A. (2025). Uncovering the relationship between intellectual capital, organizational resilience, innovation capacity, risk-taking tolerance and competitive advantage

in manufacturing context. *Business Process Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2025-0264>

6. Radjenovic T. & Krstic B. (2017). Intellectual capital as the source of competitive advantage: The resource-based view. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, no. 14(2), pp. 127–137. DOI: <https://doi.org/10.22190/FUEO1702127R>

7. Gniadkowska-Szymańska A. (2024). Intellectual capital and company value: The example of the Warsaw Stock Exchange. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, no. 191, pp. 179–193. DOI: <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.191.12>

8. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. (2023). Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, no. 15(19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>

9. Hamzah N. & Ismail M. N. (2008). The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*, no.4(3). DOI: <https://doi.org/10.7903/cmr.1045>

10. Cabrilo S., Dahms S. & Tsai F.-S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, no. 9(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>

11. Yilmaz A. A., Tuzlukaya S. E. (2024). The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Science*, Vol. 16 No. 2 pp. 244–264, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>

12. Dinu E., Vătămănescu E.-M., Stăneiu R.-M. & Rusu M. (2023). An Exploratory Study Linking Intellectual Capital and Technology Management towards Innovative Performance in KIBS. *Sustainability*, no.15(2). DOI: <https://doi.org/10.3390/su15021356>

Malynovska Yu. B., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Foreign Trade and Customs

Lviv Polytechnic National University

yuliia.b.molochnyk@lpnu.ua

ORCID: 0000-0002-1551-9492

Verbivskiy N. M., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

nazar.m.verbivskiy@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-8551-6353

Kulmatytskyi V. S., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

volodymyr.s.kulmatytskyi@lpnu.ua

ORCID: 0009-0008-0672-2799

Smolyn M. A., Postgraduate Student

Lviv Polytechnic National University

maksym.a.smolyn@lpnu.ua

ORCID: 0009-0007-1008-9239

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN SHAPING THE INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISES

Abstract. Amid rapid technological progress and global digitalization, effective management of intellectual capital has become a crucial factor determining enterprise competitiveness and sustainable innovation growth. The article explores the role of intellectual capital in shaping the innovative potential of enterprises within the context of digital transformation. It highlights the interconnection between the three key components of intellectual capital – human, structural, and relational – and their combined influence on the enterprise’s innovative capacity. The study demonstrates that intellectual capital functions as a strategic resource that ensures the generation, accumulation, and practical implementation of knowledge in the form of innovative products, technologies, and managerial solutions. Emphasis is placed on the idea that effective management of intellectual capital enhances organizational flexibility, competitiveness, and adaptability to external changes, particularly under the conditions of the knowledge-based economy. The research substantiates the need to integrate digital tools and analytical systems into intellectual capital management to accelerate

knowledge exchange and support decision-making processes. Among such tools are knowledge management systems, cloud technologies, AI-driven HR analytics, and open innovation platforms that contribute to strengthening innovation ecosystems and expanding collaborative networks. The article also proposes practical approaches for assessing and developing intellectual capital through digital learning platforms, data-driven competence management, and innovation-oriented corporate culture. The findings can serve as a methodological basis for improving innovation performance, designing sustainable development strategies, and enhancing the overall intellectual resilience of enterprises operating in a globalized digital economy. Future research directions include developing integrated models for evaluating the quantitative impact of digitalization on intellectual capital and identifying critical factors that determine the sustainable innovation-driven growth of organizations.

Keywords: *intellectual capital, innovative potential, human capital, digital transformation, knowledge management.*

Стаття надійшла: 22.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

*Нехай В. В., д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Таврійський державний агротехнологічний університету
імені Дмитра Моторного
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У МЕНЕДЖМЕНТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

***Анотація.** Розглянуто теоретичні та практичні засади антикризового управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Визначено сутність антикризового управління, окреслено його основні підходи та концепції, а також охарактеризовано ключові напрями практичного впровадження. Проаналізовано особливості фінансово-економічної стабілізації, маркетингової адаптації, організаційної трансформації, правової безпеки та кадрового забезпечення в умовах міжнародних криз. Наголошено на важливості концепції стійкості підприємства як чинника подолання криз і забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Зроблено висновок про необхідність комплексного застосування антикризових інструментів у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю для розвитку потенціалу підприємств.*

***Ключові слова:** антикризове управління, зовнішньоекономічна діяльність, потенціал підприємств, ризик-менеджмент, стратегічне управління, міжнародна конкурентоспроможність, фінансова стабілізація, маркетингова адаптація.*

JEL code classification: D81, F20, L20

Постановка проблеми. Сучасний розвиток глобальної економіки супроводжується зростанням рівня невизначеності, волатильності світових ринків та підвищенням ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Поглиблення інтеграційних процесів, поява нових форм міжнародної конкуренції та геополітичні виклики зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів антикризового управління у сфері міжнародного бізнесу. Для українських підприємств, які функціонують у складних умовах трансформаційної економіки та воєнних викликів, антикризовий менеджмент у ЗЕД стає ключовим фактором виживання та забезпечення конкурентоспроможності.

Сучасні умови розвитку глобальної економіки супроводжуються підвищенням рівня невизначеності та ризиків, що створює загрози для ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Українські компанії, інтегровані у міжнародні ринки, змушені функціонувати в умовах валютних коливань, геополітичної нестабільності, зміни торговельних режимів та санкційних обмежень. Це потребує пошуку ефективних моделей антикризового управління, здатних забезпечити стійкість підприємств та розвиток потенціалу підприємств на світових ринках у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика антикризового управління та розвитку потенціалу підприємств отримала значне відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених. Дослідники розглядають його як комплексну систему методів і стратегій, спрямованих на подолання кризових явищ у діяльності підприємств (І. Ансофф [1], Е. Алтман [2], П. Друкер [3], М. Портер [4], І. Мітроф та Дж. Анагнос [5]). У вітчизняній науковій традиції питанням управління кризами в економіці приділяли увагу О. Терещенко [6], І. Бланк [7],



Л. Лігоненко [8], А. Сухоруков, А. Воронкова [9], які акцентували на фінансовій стабілізації та реструктуризації підприємств. Роботи В. Нехай присвячено дослідженню питань антикризового управління, розвитку потенціалу підприємств та зовнішньоекономічної діяльності підприємств галузі машинобудування [10–12]. Окремі роботи присвячені застосуванню ризик-менеджменту, системного моніторингу середовища та формуванню стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища [13]. Проте недостатньо дослідженим залишається аспект практичного впровадження антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності для розвитку потенціалу підприємств на світових ринках, що й зумовлює актуальність обраної тематики.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і визначення практичних аспектів впровадження антикризового управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств для розвитку їхнього потенціалу в умовах глобальної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність та особливості антикризового управління у сфері ЗЕД;
- проаналізувати теоретичні підходи до антикризового управління та його ключові елементи;
- визначити практичні напрями впровадження антикризового менеджменту у міжнародній діяльності підприємств;
- охарактеризувати роль концепції стійкості (resilience) як чинника подолання криз і забезпечення довгострокового розвитку потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності розглядається як комплексна система методів, принципів і стратегій, спрямованих на передбачення, запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у міжнародній діяльності підприємства та розвитку потенціалу підприємств. Його теоретична база спирається на такі положення:

- системність – управління кризами у ЗЕД повинно охоплювати як внутрішні, так і зовнішні чинники;
- проактивність – пріоритетність превентивних заходів над реактивними;
- гнучкість – швидка адаптація до змін міжнародного середовища;
- стратегічна орієнтованість – поєднання короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими конкурентними перевагами.

Особливістю антикризового менеджменту у сфері ЗЕД є висока залежність від зовнішніх чинників: валютних коливань, зміни митних режимів, політичної стабільності партнерських країн, санкційних обмежень та коливань світових цін. Це вимагає використання інструментів ризик-менеджменту, сценарного прогнозування та формування диверсифікованих стратегій виходу на зарубіжні ринки.

Антикризове управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності формується на перетині кількох наукових напрямів: загальної теорії менеджменту, міжнародної економіки, ризикології та стратегічного управління. Його теоретичні засади ґрунтуються на усвідомленні закономірностей розвитку організацій у кризових умовах, ролі зовнішнього середовища у формуванні загроз та механізмів їхнього подолання.

У науковій літературі виокремлюють два ключові підходи до розуміння антикризового управління:

1) Реактивний підхід, за якого управлінські дії спрямовуються на подолання вже наявних кризових явищ. Цей підхід орієнтований на швидку стабілізацію ситуації та мінімізацію втрат, однак не завжди дозволяє уникнути повторних криз;

2) Проактивний підхід, що передбачає своєчасне виявлення сигналів потенційної кризи, її прогнозування та запобігання. Він потребує високого рівня стратегічного планування, використання аналітичних інструментів та гнучких механізмів реагування [7–9].

Для зовнішньоекономічної діяльності більш ефективним є саме проактивний підхід, оскільки міжнародне середовище відзначається значною динамічністю та впливом факторів, що не підконтрольні самому підприємству.

Теоретична модель антикризового управління у ЗЕД включає кілька взаємопов'язаних елементів – таблиця 1.

Важливе місце в теоретичних основах займає також концепція стійкості підприємства (resilience concept), яка визначає здатність організації швидко відновлюватися після кризових потрясінь та зберігати ключові конкурентні переваги. Для компаній у ЗЕД це означає необхідність формувати не лише оперативні антикризові механізми, а й довгострокову стратегію стійкого розвитку, засновану на інноваціях, диверсифікації та партнерських зв'язках.

У сучасних умовах підприємства України активно впроваджують інструменти антикризового менеджменту, орієнтуючись на створення стійких міжнародних бізнес-моделей. Наприклад, аграрні та промислові компанії розширюють присутність на ринках Близького Сходу та Азії, компенсуючи втрати від обмежень на європейських ринках, а також застосовують цифрові торговельні платформи для мінімізації логістичних ризиків.

У практичній площині антикризове управління у ЗЕД включає кілька ключових напрямів – таблиця 2.

Реалізація антикризового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності передбачає перенесення теоретичних положень у практичну площину управління. Успішність подолання кризових явищ значною мірою залежить від комплексності застосування фінансових, організаційних, маркетингових та правових інструментів.

Одним із ключових напрямів є фінансово-економічна стабілізація, що пов'язана насамперед із мінімізацією валютних ризиків. Підприємства широко застосовують механізми хеджування, використовують форвардні та ф'ючерсні контракти, диверсифікують валютні кошики та створюють фінансові резерви для підтримки ліквідності у нестабільних умовах. У деяких випадках здійснюється реструктуризація боргів або залучення міжнародного кредитування, що дозволяє забезпечити безперервність експортної діяльності.

Таблиця 1

Теоретичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Моніторинг зовнішнього середовища	безперервне спостереження за політичними, економічними, правовими та технологічними змінами на міжнародних ринках
Ідентифікація та оцінка ризиків	визначення ступеня впливу валютних коливань, митно-тарифних обмежень, транспортних бар'єрів, змін у міжнародному законодавстві та санкційних режимах
Формування антикризових стратегій	вибір оптимальної моделі реагування (реструктуризація бізнесу, диверсифікація ринків, зміна постачальників або логістичних маршрутів)
Використання інструментів ризик-менеджменту	хеджування валютних ризиків, страхування експортних контрактів, створення фінансових резервів
Комунікаційна політика	прозорість у відносинах з міжнародними партнерами, формування іміджу надійного контрагента навіть у період кризових явищ

Джерело: авторське узагальнення [6–16]

Таблиця 2

Практичні складові системи антикризового управління у ЗЕД

Елемент моделі	Сутність імплементації
Фінансово-економічна стабілізація	контроль за валютними ризиками, застосування хеджування, диверсифікація фінансових потоків
Маркетингова адаптація	гнучке ціноутворення, зміна стратегій просування, пошук альтернативних ринків збуту
Організаційна трансформація	оптимізація логістики, цифровізація бізнес-процесів, налагодження міжнародних партнерств
Правова та політична безпека	аналіз змін у міжнародному праві, уникнення залежності від монопольних постачальників чи ринків

Джерело: авторське узагальнення [10, 12–14]

Не менш важливим практичним аспектом є маркетингова адаптація, адже саме від здатності підприємства швидко переорієнтуватися на нові ринки та сегменти залежить його стійкість у міжнародному середовищі [11; 12]. У кризових умовах відбувається перегляд цінової політики, пошук альтернативних каналів збуту та активне використання електронних торговельних платформ, що дозволяють знизити транзакційні витрати. Українські компанії, наприклад, у період блокади традиційних портів були змушені розширити присутність на ринках Близького Сходу та Північної Африки, коригуючи маркетингові стратегії відповідно до вимог нових споживачів.

Важливим напрямом є й організаційна трансформація, яка охоплює перебудову логістичних маршрутів, диверсифікацію постачальників та впровадження цифрових технологій управління бізнес-процесами. Використання ERP-систем і блокчейн-рішень для контролю ланцюгів постачання дозволяє підвищити прозорість операцій та знизити операційні ризики. Організаційні зміни часто стають основою для підвищення гнучкості компанії та забезпечення реалізації її потенціалу в умовах криз.

Суттєве значення має також правова й політична безпека. Підприємства, що працюють у ЗЕД, постійно стикаються з ризиками, пов'язаними зі змінами у міжнародному законодавстві, торговельних угодах та санкційних обмеженнях. Для їх мінімізації активно залучаються юридичні консультанти у сфері міжнародного права, використовуються страхові механізми захисту від політичних ризиків та укладаються контракти з урахуванням можливих форс-мажорних обставин. Це забезпечує правову захищеність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у довгостроковій перспективі.

Не можна оминати увагою й кадровий аспект антикризового управління. Успішне подолання криз можливе лише за наявності підготовленого персоналу, здатного діяти в умовах невизначеності та швидко приймати управлінські рішення. Тому підприємства інвестують у розвиток компетенцій співробітників у сферах міжнародного бізнесу, фінансів та ризик-менеджменту, формують спеціалізовані антикризові команди, відповідальні за моніторинг зовнішнього середовища та оперативне реагування на загрози.

Значний потенціал для стабілізації та розвитку має міжнародне партнерство. У кризових умовах компанії прагнуть інтегруватися в стратегічні альянси, брати участь у спільних інвестиційних проєктах та розширювати свою присутність у глобальних ланцюгах доданої вартості [13; 15; 16]. Така кооперація дозволяє ділити ризики з партнерами, отримувати доступ до нових технологій і ресурсів та зміцнювати власні конкурентні позиції на світових ринках.

Таким чином, практичне впровадження антикризового управління у ЗЕД має багаторівневий і міждисциплінарний характер. Воно поєднує фінансові заходи з організаційними змінами, маркетингові стратегії з кадровим розвитком і правовим захистом, а також передбачає активне використання міжнародного партнерства. Лише комплексний підхід забезпечує не тільки подолання кризових явищ, а й створення умов для довгострокового розвитку підприємства.

Висновки. Антикризове управління у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності є стратегічним інструментом забезпечення стійкості підприємств у глобалізованій економіці. Теоретичні засади базуються на системному моніторингу середовища, оцінці ризиків, формуванні стратегій і використанні інструментів ризик-менеджменту, а практична реалізація передбачає розвиток потенціалу підприємств на основі фінансової стабілізації, маркетингової адаптації, організаційної трансформації та розвитку людського капіталу.

Для України, яка перебуває в умовах глибоких структурних трансформацій і геополітичних викликів, антикризовий менеджмент у сфері ЗЕД виступає не лише інструментом подолання криз, а й засобом довгострокового розвитку та інтеграції у світову економіку. Його ефективність визначається здатністю поєднувати превентивні заходи з адаптивними стратегіями, враховувати зовнішні та внутрішні ризики та розвивати потенціал в умовах кризових викликів.

Для українських компаній, інтегрованих у міжнародний бізнес-простір, антикризове управління виступає не лише засобом подолання криз, але й важливим чинником розвитку потенціалу підприємств для зміцнення конкурентоспроможності.

Перспективним для подальших наукових доробок є осмислення та обґрунтування засад антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю й розвитку потенціалу підприємств на світових ринках для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобальних змін у міжнародному розподілі праці.

Список використаних джерел:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2009. 519 с.
2. Altman E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy. Hoboken: Wiley, 2006. 368 p.
3. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 855 p.
5. Mitroff I., Anagnos G. Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management. New York: AMACOM, 2001. – 226 p.
6. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ: КНЕУ, 2014. 452 с.
7. Бланк І. О. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ніка-Центр, 2011. 544 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2005. 412 с.
9. Сухоруков А. І., Воронкова А. Е. Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2018. 312 с.
10. Нехай В. В. Досвід та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22–23 березня 2023р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 375–378.
11. Нехай В. В. Чинники розвитку збуту підприємств сільськогосподарського машинобудування та сільського господарства країни. *Вісник Хмельницького національного університету Хмельницький*, 2018. № 4(260). С. 265–270.
12. Нехай В. В. Управління ринком сільськогосподарської техніки на основі консолідації та прямого маркетингу. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал* Київ, 2015, № 12. С. 68–72.
13. Roman Pasichnyi, Adele Bykova, Viktoriia Nekhai, Pavlo Vychivskyi, Larysa Mosora, Liudmyla Akimova (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*. Vol. 8, No. 6, p. 1354–1365.
14. Viktoriia Nekhai, Yaroslav Melnyk, Bogdana Vyshnivska, Oleg Bilyk, Liudmyla Akimova and Oleksandr Akimov (2024). Economic Consequences of Geopolitical Conflicts for the Development of Communities in the Context of Economic and National Security of Ukraine. *Economic Affairs*, Vol. 69(01), pp. 551–563.
15. Natalia V. Trusova, Viktoriia V. Nekhai, Vitalii I. Litvinov and Iryna V. Ahicieva (2023). Management of Reengineering of Business Processes of the Transport System Enterprises at Freight Transportation. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*. Vol. 10. №30. 129–151.
16. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchukova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina. Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, 2022, № 20, p. 363–377

References:

1. Ansoff I. (2009). Strategic management. Kyiv: Osnovy.
2. Altman E. I. (2006). Corporate financial distress and bankruptcy. Hoboken, NJ: Wiley.
3. Drucker P. (1985). Innovation and entrepreneurship. New York: Harper & Row.
4. Porter M. (1990). The competitive advantage of nations. New York: Free Press.
5. Mitroff I. & Anagnos G. (2001). Managing crises before they happen: What every executive needs to know about crisis management. New York: AMACOM.
6. Tereschenko O. O. (2014). Financial reorganization and bankruptcy of enterprises. Kyiv: KNEU.
7. Blank I. O. (2011). Anti-crisis financial management of the enterprise. Kyiv: Nika-Centr.
8. Lihonenko L. O. (2005). Anti-crisis management of the enterprise: Theory and practice. Kyiv: KNEU.
9. Sukhorukov A. I. & Voronkova A. E. (2018). Risk management in foreign economic activity. Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU.
10. Nekhai V. V. (2023). Experience and forms of foreign economic activity of enterprises. In *Actual problems of modern business: financial and management aspects: materials of the V International scientific-practical internet conference* (pp. 375–378). Lviv: LNUP.
11. Nekhai V. V. (2018). Factors of sales development of enterprises of agricultural machinery building and agriculture of the country. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 4(260), pp. 265–270.

12. Nekhai V. V. (2015). Upravlinnia rynkom silskohospodarskoi tekhniki na osnovi konsolidatsii ta priamoho marketynhu [Management of the agricultural machinery market based on consolidation and direct marketing]. *Ekonomika APK: mizhnarodnyi naukovo-vyrobnychiy zhurnal*, no. (12), pp. 68–72.

13. Pasichnyi R., Bykova A., Nekhai V., Vychivskiy P., Mosora L. & Akimova L. (2024). International migration of human resources in the conditions of geo-economic transformations as the main influence on the components of sustainable development of Ukraine in the context of national security. *Edelweiss Applied Science and Technology*, no. 8(6), pp. 1354–1365.

14. Nekhai V., Melnyk Y., Vyshnivska B., Bilyk O., Akimova L. & Akimov O. (2024). Economic consequences of geopolitical conflicts for the development of territorial communities in the context of economic and national security of Ukraine. *Economic Affairs*, no. 69(1), pp. 551–563.

15. Trusova N. V., Nekhai V. V., Litvinov V. I. & Ahieieva I. V. (2023). Management of reengineering of business processes of the transport system enterprises at freight transportation. *Revista Iberoamericana de Viticultura Agroindustria y Ruralidad*, no. 10(30), pp. 129–151.

16. Viktoriia Nekhai, Iryna Kolokolchykova, Svitlana Rozumenko, Tetiana Nikitina (2022). Anti-crisis Management of Socio-economic Systems Development in the Global Competitive Environment. *Review of Economics and Finance*, no. 20, pp. 363–377

*Nekhai V. V., Doctor of Economics Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dmytro Motorny Tavriya State Agrotechnological University
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL IN THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

Abstract. *Ukrainian enterprises involved in international markets are subjected to numerous risks, including currency fluctuations, geopolitical instability, changes in trade modes, restriction of sanctions and increased competition. All these factors threaten the stability of business operations and their long-term development. The task of the study is to substantiate the theoretical foundations of crisis management, the development of enterprise potential, to determine their significant characteristics and the most effective practical approaches to its implementation in foreign economic activity. The study has shown that crisis management in foreign economic activity should be considered as a complex system that integrates financial, organizational, marketing, legal and human components. The theoretical basis of crisis management is based on strategic management concepts, risk management tools and stability theory. In practice, the implementation of crisis management involves several important areas of development of enterprise potential: financial and economic stabilization through restructuring, cost optimization and liquidity support; Marketing adaptation by diversification of export markets, changing products strategies and creating sustainable partnerships; Legal and institutional protection of enterprises from international risks. Particular emphasis is placed on the concept of stability, which reflects the ability of enterprises not only to overcome the crisis shock, but also to turn them into potential for growth and long-term competitiveness. Conclusions. The effectiveness of crisis management depends on the ability of companies to combine strategic prediction with operational flexibility, systematically use risk management tools and develop adaptive mechanisms that enhance stability. A comprehensive approach to crisis management makes it possible to mitigate the negative impact of global turbulence and geopolitical threats, maintain competitive positions and ensure innovative development. This allows businesses not only to protect themselves from crisis, but also to develop the potential of stable international cooperation and integration into a global economy.*

Keywords: *Anti-crisis management, foreign economic activity, enterprise potential, risk management, strategic management, international competitiveness, financial stabilization, marketing adaptation.*

Стаття надійшла: 20.10.2025

Стаття прийнята: 11.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

Ніколаєва М. А., магістр

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

margaritanikolaeva22@gmail.com

ORCID: 0009-0003-4967-9130

Насад Н. В., к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

Nilu_21@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2719-7838

ПСИХОЛОГІЧНІ ТИПИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА КОМАНДНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

***Анотація.** В сучасному менеджменті аналіз психологічних типологій стає надзвичайно важливим, оскільки дозволяє краще розуміти особистісні особливості працівників та їхній внесок у формування динаміки команди. Ціль дослідження полягає у вивченні провідних класифікацій психологічних типів, зокрема систем MBTI та DISC, а також у визначенні їхнього впливу на управлінські процеси, процес прийняття рішень і створення команд. Отримані дані демонструють, що окремі типи особистості різним чином обробляють інформацію, спілкуються між собою та реагують на мотиваційні стимули, що безпосередньо впливає на продуктивність. Виявлено, що суміш різних типологічних профілів у колективі стимулює підвищення креативності, посилює адаптивність компанії і підвищує ефективність взаємодії в команді. На підставі дослідження зроблено висновок, що застосування психологічної типології може слугувати ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, підвищення продуктивності співробітників і створення згуртованих, високоефективних команд.*

***Ключові слова:** психологічні типи, мотивація персоналу, командна ефективність, управлінські рішення, комунікація.*

JEL code classification: J24, M12, M54

Постановка проблеми. В умовах швидких трансформацій на ринку праці та зростаючих вимог до результативності організацій, управлінську діяльність необхідно орієнтувати не лише на класичні показники продуктивності, а й на психологічні особливості співробітників. Системи типології MBTI, DISC і Big Five дають змогу виявляти індивідуальні особливості сприйняття, комунікації та мотивації, що безпосередньо впливають на якість управлінських рішень та ефективність командної роботи. Ігнорування цих факторів може спричинити зниження залученості, виникнення конфліктів у колективі та падіння продуктивності. Емпіричні дані доводять існування зв'язку між рисами особистості та ефективністю команд, а також вплив персональних характеристик на сприйняття стилів лідерства і мотиваційних підходів. Проте досі недостатньо вивчено, яким чином інтегрувати психологічні типи у практичні управлінські рішення та HR-інструменти задля оптимізації мотивації та командної взаємодії. Основна задача полягає у створенні науково обґрунтованих моделей і практичних рекомендацій, які б дозволяли застосовувати знання про психологічні типи для підвищення продуктивності та ефективності роботи команд.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняних наукових публікаціях поки що не представлено комплексних емпіричних досліджень, які б одночасно розглядали типології особистості – наприклад, MBTI, DISC чи Big Five – у сфері управління персоналом. На сьогоднішній день українські вчені здебільшого зосереджуються на загальних питаннях: аналізують методи мотивації, підходи до управління в умовах криз, включаючи воєнний стан, процеси постпандемічного відновлення та інші надзвичайні ситуації. Череп О., Калюжна Ю., Михай-



ліченко Л. дослідили [7] особливості HR-менеджменту під час війни, приділяючи особливу увагу індивідуальному підходу до мотивації і збереженню продуктивності за рахунок використання особистісного потенціалу співробітників. Інші вчені, зокрема Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. підкреслювали [6] зміну функцій HR у кризових обставинах та акцентували важливість психологічної підтримки персоналу, проте не надали глибокого розбору ролі конкретних типологій у практичних управлінських рішеннях.

Огляд українських досліджень демонструє переважно узагальнений підхід: переважна увага приділяється факторам мотивації, віддаленій формі роботи та цифровізації HR-процесів. Психологічні особливості працівника – його когнітивні та комунікативні характеристики, стиль взаємодії в колективі – практично залишаються без дослідження, а рекомендації щодо індивідуального підходу залишаються досить абстрактними. Це створює суттєвий науковий вакуум, оскільки відсутні роботи, які б систематично поєднували типології особистості з практичними управлінськими інструментами, призначенням ролей у командах та вдосконаленням комунікаційних і мотиваційних стратегій [7].

Світові дослідження [9; 12] розкривають більш глибоке розуміння цього взаємозв'язку. Наприклад, в дослідженні [13] описано, як профілі MBTI впливають на процеси становлення команд у шведському виробничому підрозділі. У дослідженні, що охопило 1 630 працівників у 156 командах, було виявлено, що окремі типи MBTI можуть впливати на комунікацію та взаємодію членів команди, проте сукупна структура команди за типами не забезпечує високої передбачуваності її ефективності.

Інше дослідження [8] підкреслює значущий вплив рис моделі Big Five на задоволеність працівників та результати роботи в мультикультурних колективах, одночасно акцентуючи увагу на модераційну роль HR-практик та психологічного клімату організації.

Необхідність подальших досліджень визначається браком емпірично підтверджених моделей, які б дозволяли включати психологічні типи співробітників у конкретні управлінські рішення.

Це передбачає аналіз того, яким чином типологія впливає на розподіл ролей, вибір стилю лідерства, комунікаційні підходи та мотиваційні практики, а також створення моделей, що поєднують індивідуальні і групові особливості задля підвищення ефективності командної взаємодії.

Виявлена наукова прогалина разом з наявними практичними викликами створює великий потенціал для нових досліджень, які можуть надати методологічно строгий, емпірично верифікований і практично орієнтований внесок у розвиток сучасного управління персоналом і HR-стратегій в Україні.

Формулювання цілей статті. Головна мета статті полягає у виявленні того, яким чином психологічні типи співробітників впливають на їхню мотивацію та ефективність команди під час прийняття управлінських рішень. У рамках дослідження передбачено опис основних класифікацій психологічних типів, визначення особливостей сприйняття, комунікації та мотивації різних типів працівників, а також аналіз їхнього впливу на командну динаміку і якість управлінських рішень.

Методологічна основа дослідження базується на міждисциплінарному підході, який об'єднує концепції менеджменту, психології праці та організаційної поведінки. Для досягнення поставлених завдань використовуються як теоретичні, так і емпіричні методи. Теоретичний арсенал включає аналіз і синтез наукових джерел, а також порівняльний аналіз типологій психологічних типів працівників. Емпірична складова полягає у проведенні спостережень, анкетуванні персоналу, зокрема застосуванні адаптованих опитувальників MBTI та DISC. Такий підхід забезпечує комплексний аналіз впливу психологічних типів на мотивацію та продуктивність командної роботи, що є важливим для оптимізації управлінських рішень і підвищення ефективності організацій.

Виклад основного матеріалу. Типологічний підхід до вивчення особистості становить одну з ключових сфер психології, орієнтовану на систематизацію індивідуальних різниць у поведінкових особливостях, ментальних процесах та емоційних реакціях. Серед засновників даної концепції виділяється швейцарський психіатр Карл Густав Юнг, який у праці «Психологічні типи» (1921) [11] виклав ідею чотирьох базових функцій свідомості: відчуття, інтуїція, мис-

лення і почуття. За його баченням, ці функції можуть бути спрямовані на зовнішній, екстернальний, світ (екстраверсія) або звернуті всередину – у внутрішню площину (інтроверсія), формуючи тим самим різні психологічні типи.

Юнгіанська типологія спирається на дві фундаментальні дихотомії – екстраверсія/інтроверсія та чотири функції свідомості. Завдяки цим двом вимірам можливе класифікування людей за їхньою схильністю до сприйняття та оцінки інформації. В цей спосіб створена концепція стала платформою для подальших досліджень у сфері типології особистості.

Тест Myers-Briggs Type Indicator (МВТІ), створений Ізабеллою Бріггс-Маєрс у співпраці з матір'ю Катрін Кук Бріггс, розвиває юнгіанську модель, додаючи ще дві протилежності – судження/сприйняття та сенсорика/інтуїція. Завдяки цьому інструменту виділяються шістнадцять унікальних типів особистості, які активно застосовуються в організаційній психології та управлінні людськими ресурсами [4].

Узагальнено ці шістнадцять типів у чотири головні групи (рис. 1): Аналітики, Дипломати, Вартові та Дослідники. Кожна група охоплює чотири типи, що мають спільні риси і схожі підходи до виконання професійних завдань.

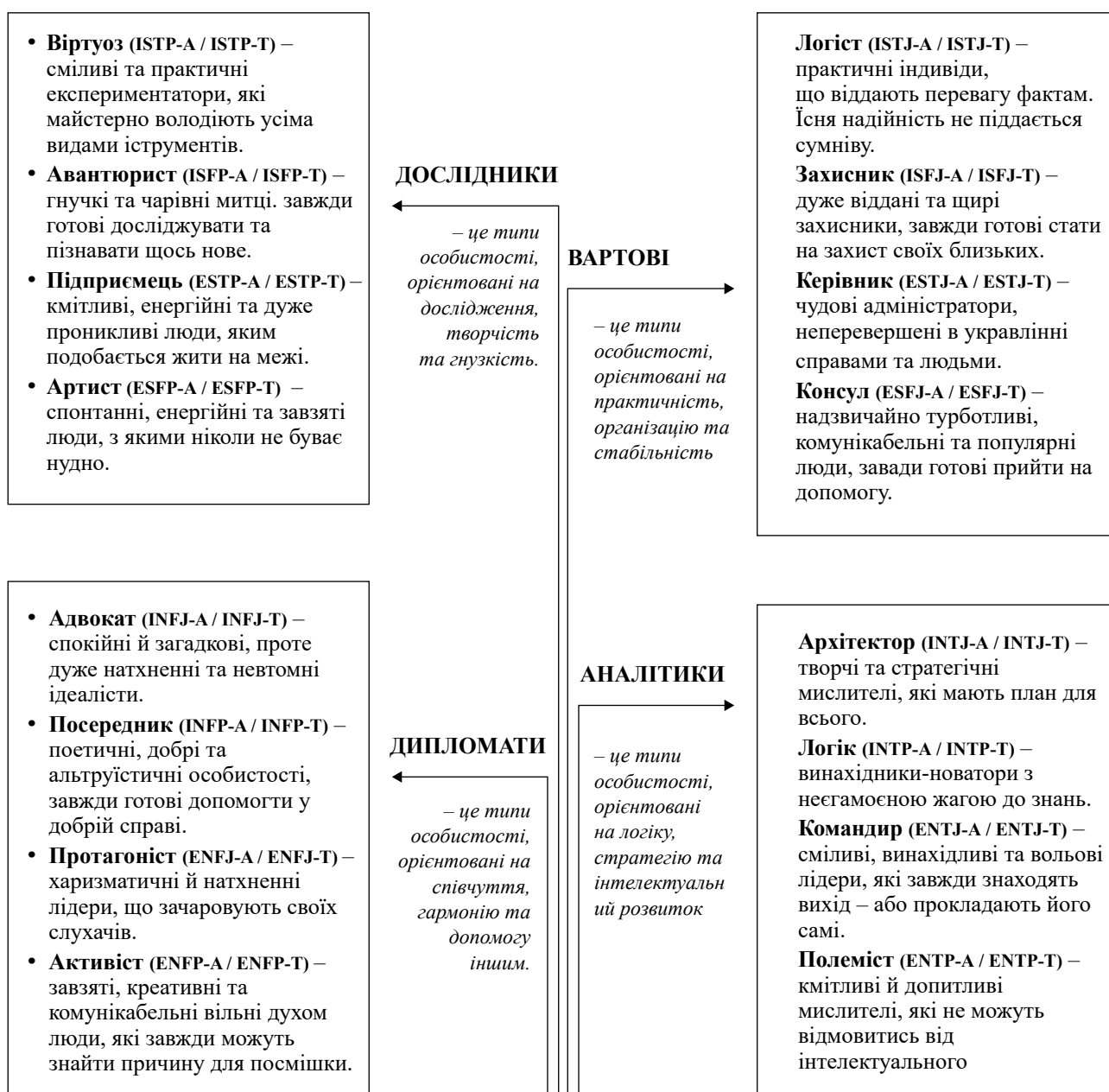


Рис. 1. Типи особистості за МВТІ

Джерело: авторська розробка на основі [4; 5]

Концепція DISC, розроблена Вільямом Марстоном, розподіляє особистість на чотири базові типи: домінантність, впливовість, стабільність і сумлінність. Така схема зосереджується на поведінкових рисах індивіда і слугує ефективним інструментом для вивчення взаємин між співробітниками в професійному середовищі [3].

П'ятифакторна модель (Big Five) – одна з найвивченіших і найобґрунтованіших наукових моделей особистості. Вона розбиває характер людини на п'ять ключових шкал: відкритість до нових вражень, сумлінність, екстраверсія, доброзичливість та нейротизм. Завдяки цим параметрам можна глибоко досліджувати індивідуальні варіації та їхній відгук у поведінці в різних ситуаціях [1].

Управлінці та HR-фахівці використовують ці типології для оптимізації процесів підбору персоналу, формування ефективних команд та розвитку лідерських якостей. Наприклад, знання про тип особистості може допомогти у визначенні найбільш підходящих ролей для співробітників, сприяючи підвищенню їхньої мотивації та продуктивності. Крім того, розуміння різних типів особистості дозволяє ефективніше управляти конфліктами та покращувати комунікацію в колективі.

Таким чином, типології особистості є потужним інструментом у практиці управління, що дозволяє глибше розуміти індивідуальні особливості працівників та ефективно використовувати їхні сильні сторони для досягнення організаційних цілей.

Психологічні типи особистості суттєво впливають на те, як індивіди сприймають інформацію та здійснюють когнітивну обробку. Наприклад, особи з високим рівнем відкритості до досвіду (згідно з моделлю Big Five) схильні до гнучкого мислення, схвалюють нові ідеї та готові до експериментів. Вони здатні до абстрактного мислення та творчого підходу до вирішення проблем. Натомість, особи з високим рівнем сумлінності схильні до детального аналізу, планування та систематичного підходу до завдань. Ці відмінності можуть призводити до різних підходів до вирішення проблем та прийняття рішень у робочому середовищі.

Психологічна типологія впливає і на те, яким способом людина спілкується. Так, представники екстравертної орієнтації (за класифікацією MBTI) схильні до відкритого, енергійного діалогу, активно взаємодіють із оточенням і проявляють ініціативу у передаванні інформації. Вони зазвичай орієнтуються на контакти з іншими, швидко реагують на зміни в середовищі. На противагу їм, інтраверти часто виявляються більш стриманими, схильними до глибокого аналізу та роздумів перед тим, як висловити думку. Такі розбіжності можуть впливати на результативність спілкування в колективі, особливо коли треба оперативно обмінюватись даними чи приймати рішення.

Мотиваційні фактори також змінюються в залежності від психологічного типу особистості. Наприклад, люди з високим рівнем екстраверсії часто шукають соціальне визнання, можливість спілкування та участі в групових активностях. Вони активно прагнуть брати участь у командних проектах і цінують позитивну емоційну атмосферу в колективі. Навпаки, представники високої сумлінності мотивуються досягненням високих стандартів, особистих цілей і визнанням за свою працездатність. Вони схильні до самодисципліни і орієнтовані на результативність. Ці різниці у мотиваційних факторах можуть визначати підхід до управління та стратегії розвитку персоналу в організації.

Психологічна сумісність становить вирішальний фактор при створенні продуктивних колективів. За даними досліджень, групи, у яких учасники володіють схожими психологічними типами, відзначаються вищим рівнем задоволення роботою та кращою командною продуктивністю. Наприклад, у Дослідженні [14] зазначено, що збіг особистісних типів серед учасників команди призводить до підвищення задоволеності роботою і зниження плинності кадрового складу. Це підкреслює необхідність враховувати психологічні особливості під час формування команд.

Різноманітність психологічних типів у колективі може стати каталізатором підвищення креативності та інноваційності. Групи, у яких присутні різні особистісні типи, мають можливість генерувати ширший спектр ідей і підходів до розв'язання задач. Проте без адекватного керу-

вання така різноманітність може викликати конфлікти та знизити ефективність. Дослідження [10] демонструє, що успішність команд з різними стилями залежить від вміння їх учасників поважати та використовувати ці відмінності. Тому різноманітність типів може слугувати як перевагою, так і викликом для командної продуктивності.

Управлінські рішення, в яких береться до уваги психологічна специфіка колективу, здатні суттєво підвищити функціональну спроможність організації. Знання про типи особистості дає змогу менеджерам коригувати управлінські підходи, комунікаційні тактики і способи мотивації відповідно до індивідуальних потреб і особливостей учасників команди. Наприклад, за допомогою даних про типи характеру можна ефективніше розподіляти ролі між співробітниками, що покращує їх взаємодію і сприяє досягненню спільних цілей. Така практика підкреслює необхідність включення психологічних чинників у процес прийняття управлінських рішень.

Отже, психологічні типи істотно впливають на формування команд, їхню креативність, продуктивність, а також на процес ухвалення управлінських рішень. Врахування цих факторів є ключовим для досягнення високої ефективності та успішності організації.

Отримані результати проведеного дослідження [2], у якому застосовано комбінування елементів типологій MBTI та DISC, демонструють чіткі закономірності у взаємозв'язку особистісних характеристик респондентів і їхньої ролі в процесі прийняття управлінських рішень, ефективності командної роботи та загальної продуктивності колективу. Поєднання двох підходів дало змогу сформуванню більш цілісної картини: MBTI забезпечив глибоке розуміння когнітивних стилів і мислення учасників, а DISC допоміг виділити поведінкові моделі, орієнтовані на комунікацію, лідерство та виконання завдань.

Аналіз отриманих даних виявив, що респонденти, у яких переважають інтуїтивно-раціональні ознаки (N-T за MBTI) і домінантно-аналітичні властивості за DISC, схильні до стратегічного мислення і прийняття рішень, які враховують довгострокові перспективи. Водночас особи, які домінують відчуттєво-емоційні типи (S-F) у поєднанні з орієнтацією на стабільність і співпрацю за DISC, проявляють підвищену чутливість до соціального контексту, що сприяє гармонії в командній взаємодії. Слід підкреслити, що саме баланс між цими двома полюсами забезпечує колективу оптимальне поєднання стратегічного бачення і здатності підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат.

Не можна не підкреслити важливість впливу різноманітності психологічних типів на креативність колективу. У командах, де представники з домінантною екстравертною орієнтацією (E за MBTI) поєднувалися із профілем високої активності та ініціативності за DISC, спостерігалася підвищена динаміка генерування нових ідей і швидша реакція на виклики. На противагу, інтроверти з більш вираженими рефлексивними рисами вносили в процес елемент глибшого аналізу, що зменшувало ризик імпульсивних рішень. Отже, поєднання протилежних особистісних стилів формувало ефект комплементарності, підвищуючи загальну продуктивність і якість управлінських рішень.

В цілому отримані дані підтверджують, що застосування комплексного підходу до аналізу особистісних рис на основі MBTI та DISC є ефективним інструментом для оптимізації управлінських процесів. Врахування індивідуальних психологічних особливостей сприяє не лише більш ефективному розподілу ролей у команді, а й підвищенню рівня взаємної довіри, відповідальності та адаптивності в умовах динамічного організаційного середовища.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що психологічні типи слугують суттєвим засобом підвищення мотивації персоналу та підвищення ефективності командної співпраці. Застосування типологічних підходів, зокрема MBTI та DISC, дає можливість більш детально вивчити особистісні характеристики працівників, їхні когнітивні схеми і поведінкові патерни, що, в свою чергу, сприяє оптимальному розподілу функціональних ролей у команді, покращенню міжособистісних взаємин та створенню сприятливого психологічного клімату. Отримані дані доводять, що гармонійне поєднання різних типів у колективі підвищує його креативний потенціал, забезпечує стратегічність управлінських рішень та одночасно зберігає соціальну чутливість і згуртованість.

Практичні рекомендації для HR-спеціалістів і керівників полягають у впровадженні психологічного профілювання персоналу на етапах відбору, адаптації й професійного розвитку. Зокрема, варто застосовувати типологічні підходи для створення збалансованих колективів, де комбінуються різні когнітивні стилі та поведінкові орієнтири, що дозволяє уникнути однобокості у прийнятті рішень. Додатково, включення знань про психологічні типи у систему мотивації дає можливість індивідуалізувати стимули і формувати персоналізовані плани розвитку, підвищуючи залученість та відповідальність співробітників. Для управлінців важливо бережливо враховувати психологічні особливості колективу під час ухвалення рішень, оскільки це зменшує конфліктність і зміцнює довіру всередині організації.

Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення можливостей інтегрування психологічних моделей у цифрові HR-системи, що дозволить автоматизувати процеси профілювання співробітників і формування команд. Актуальним напрямком є аналіз впливу психологічної сумісності на інноваційний потенціал організацій, а також дослідження зв'язку між психологічними типами і ефективністю лідерства у кризових та трансформаційних умовах. Перспективним вважається розвиток мультидисциплінарного підходу, що поєднує психологію, менеджмент і інформаційні технології для створення гнучких інструментів управління персоналом, здатних відповідати викликам сучасного динамічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Вотто К. П'ятифакторна модель особистості. *Загальна психологія для студентів з відзнакою*. URL: <https://surl.li/giicwk> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Дослідження психологічних типів працівників. *Google Docs*. URL: <https://docs.google.com/forms/d/1DTjOKMh-uRDsZXOjleHqZ7GHhZcH8A0Y8Yfg-ZhGuI/viewanalytics> (дата звернення: 17.09.2025).
3. Коноплянікова Н. Чотири типи особистості за DISC: як їх застосовувати у продажу, управлінні та HR. *Laba*. URL: <https://laba.ua/blog/996-4-tipi-osobistosti-za-disc-yak-jih-zastosovuvati> (дата звернення: 22.09.2025).
4. Мартінез Г., Шейкер Е. Індикатор типу Майерс-Бріггс (МБТІ). *Планування кар'єри та життя*. URL: <https://surl.li/xifilv> (дата звернення: 22.09.2025).
5. Типи особистості. *16 personalities*. URL: <https://www.16personalities.com/uk> (дата звернення: 17.09.2025).
6. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling The Development Of The Economic Systems*. 2024. № 1. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7> (дата звернення: 22.09.2025).
7. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 22.09.2025).
8. Al Daghan M. A., Bhatti M. A., Juhari A. S. Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*. 2019. Vol. 9, no. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019851578> (дата звернення: 22.09.2025).
9. Calluso C., Devetag M. G. The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2023-0023> (дата звернення: 22.09.2025).
10. Harris-Gray A. Do Teams Work Best with Different Personality Types – or the Same? *DiSC*. URL: <https://discprofile.com/blog/team-building-performance/teams-similar-or-different-styles> (дата звернення: 22.09.2025).
11. Jung C. G. Psychological types. *Collected Works of C. G. Jung*. Vol. 6 (3rd ed.). Princeton N.J. : Princeton University Press, 1971 [1921].
12. Radović S., Sladojević Matić J., Opačić G. Personality Traits Composition and Team Performance. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. 2020. Vol. 25, no. 3. P. 33. DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006> (дата звернення: 22.09.2025).
13. The Influence of Myers-Briggs Type Indicator Profiles on Team Development Processes / B. S. Kuipers et al. *Small Group Research*. 2009. Vol. 40, no. 4. P. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496409333938> (дата звернення: 22.09.2025).
14. The Power of Personality Type Preferences in Teams. *Training*. URL: <https://trainingmag.com/the-power-of-personality-type-preferences-in-teams> (дата звернення: 22.09.2025).

References:

1. Votaw K. Piatyfaktorna model osobystosti. *Zahalna psykhologhiia dlia studentiv z vidznakoiu*. [Five-factor personality model. General Psychology for Honors Students.] Universytet Missouri – Sent-Luis. Available at: <https://surl.li/giicwk>

2. *Doslidzhennia psichologichnykh typiv pratsivnykiv*. [Study of psychological types of workers] Google Docs. Available at: <https://docs.google.com/forms/d/1DTjOKMh-uRDsZXOjjleHqZ7GHhZcH8A0Y8Yfg-ZhGuI/viewanalytics>
3. Konopliankova N. (2020). *Chotyry typy osobystosti za DISC: yak yikh zastosovuvaty u prodazhu, upravlinni ta HR*. [The four personality types according to DISC: how to apply them in sales, management and HR.] Laba. Available at: <https://laba.ua/blog/996-4-tipi-osobystosti-za-disc-yak-jih-zastosovuvati>
4. Martinez H. & Shaker E. Indykator typu Maiers-Brihhs (MBTI). [Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Career and life planning.] *Planuvannia kariery ta zhyttia*. Available at: <https://surl.li/xiflv>
5. *Typy osobystosti*. 16 personalities. Available at: <https://www.16personalities.com/uk>
6. Tiurina N., Nazarchuk T. & Hurnytskyi O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia praktychnoho hr-menedzhmentu v kryzovykh umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho rozvytku. [Features of the use of practical HR management in the crisis conditions of martial law and post-war development.] *Modeling The Development Of The Economic Systems*, no. (1), pp. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>
7. Cherep O., Kaliuzhna Yu. & Mykhailichenko L. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v ukraini. [Features of personnel management under martial law in Ukraine.] *Ekonomika ta suspilstvo*, no. (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
8. Al Doghan M. A., Bhatti M. A. & Juhari A. S. (2019). Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*, no. 9(2). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019851578>
9. Calluso C. & Devetag M. G. (2024). The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. DOI: <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2023-0023>
10. Harris-Gray A. *Do Teams Work Best with Different Personality Types or the Same?* DiSC. Available at: <https://www.discprofile.com/blog/team-building-performance/teams-similar-or-different-styles>
11. Jung C. G. (1971). *Psychological Types: Vol.6. Collected Works of C. G. Jung*. Princeton University Press.
12. Radović S., Sladojević Matić J. & Opačić G. (2020). Personality Traits Composition and Team Performance. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, no. 25(3), p. 33. DOI: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2020.0006>
13. Kuipers B. S., Higgs M. J., Tolkacheva N. V. & de Witte M. C. (2009). The Influence of Myers-Briggs Type Indicator Profiles on Team Development Processes. *Small Group Research*, no. 40(4), pp. 436–464. DOI: <https://doi.org/10.1177/1046496409333938>
14. *The Power of Personality Type Preferences in Teams*. Training. Available at: <https://trainingmag.com/the-power-of-personality-type-preferences-in-teams>

Nikolaieva M. A., Master Student

State University of Information and Communication Technologies

margaritanikolaeva22@gmail.com

ORCID: 0009-0003-4967-9130

Nasad N. V., Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management

State University of Information and Communication Technologies

Nila_21@ukr.net

ORCID: 0000-0003-2719-7838

PSYCHOLOGICAL TYPES AS A TOOL TO INCREASE MOTIVATION AND TEAM EFFECTIVENESS

Abstract. *The study examines the role of psychological types in modern management, emphasizing their influence on employee motivation, team interaction, and management decisions. Integrating the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and DISC (Dominance, Influence, Steadiness, Compliance) models, the work provides a comprehensive analysis of personality traits, identifying characteristic patterns of perception, communication, and behavior that affect workplace performance. The data collected through a structured survey demonstrates how different psychological types respond to leadership styles, cope with conflicts, and engage in collective tasks. The results show that employees with complementary traits increase team cohesion, while mismatched profiles can make communication difficult and reduce productivity. The findings highlight the practical potential of psychological typologies as tools for optimizing HR strategies, individualizing motivational approaches, and improving team dynamics. In addition, the study discusses implications for management*

practices, suggesting that understanding employees' personality profiles contributes to more effective delegation, conflict resolution, and project planning. The application of psychological knowledge allows organizations to combine individual strengths with task requirements, contributing to engagement and improving overall performance. The study also identifies prospects for further study, including the integration of psychological models into digital HR systems, the use of predictive analytics for team building, and the development of adaptive management frameworks for different employee profiles. As a result, a systematic assessment of psychological types appears as a strategic tool for improving the efficiency of the workforce, developing professional potential and forming a sustainable organizational culture. The use of psychological typologies allows managers to make informed decisions, improve motivation and achieve high team effectiveness in a dynamic and complex organizational environment.

Keywords: *psychological types, employee motivation, team effectiveness, managerial decision-making, communication.*

Стаття надійшла: 15.10.2025

Стаття прийнята: 10.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

Скідан В. С., аспірант

Національний університет «Одеська юридична академія»

skidvlad25@gmail.com

ORCID: 0009-0007-9546-2134

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ GAMEDEV

Анотація. У статті досліджено сучасні принципи управління у сфері GameDev як однієї із найбільш динамічних і технологічно складних галузей цифрової економіки. Проаналізовано особливості організаційних структур і процесів розроблення відеоігор, що поєднують технічні, креативні та комерційні складові. Визначено, що традиційні моделі менеджменту не забезпечують належної гнучкості та адаптивності в умовах високої ринкової конкуренції й швидкої зміни технологій. Особливу увагу приділено застосуванню методологій Agile, Scrum, Kanban та Lean, які дають змогу підвищити ефективність командної взаємодії, скоротити тривалість виробничих циклів і підвищити якість кінцевого продукту. Узагальнено реальні приклади використання гнучких підходів у компаніях, що працюють у сфері геймдеву, а також окреслено типові проблеми їх запровадження – опір змінам, труднощі координації та масштабування процесів. На основі аналізу міжнародних досліджень обґрунтовано доцільність формування комплексної системи управління, яка поєднує методологічну гнучкість, міждисциплінарну співпрацю та культуру постійного вдосконалення.

Ключові слова: GameDev, управління проектами, Agile, Scrum, Kanban, Lean, інноваційний менеджмент, цифрова економіка.

JEL code classification: L86, M15, O32

Постановка проблеми. Сфера розроблення відеоігор є однією з найдинамічніших галузей сучасної цифрової економіки. Вона поєднує в собі елементи програмування, дизайну, мистецтва, психології користувача та менеджменту креативних команд. Проте швидкий технологічний прогрес, висока конкуренція, часті зміни ринкових тенденцій та складність інтеграції міждисциплінарних процесів створюють значні управлінські виклики.

Традиційні підходи до менеджменту, розроблені для промислового або ІТ-сектору, не завжди ефективні в умовах GameDev, де ключовими є творчість, інноваційність і швидкість адаптації. Недостатня увага до сучасних принципів управління, таких як гнучкість, кросфункціональна взаємодія, лідерство на основі довіри та використання аналітики даних для прийняття рішень, може призвести до зниження якості продукту, перевитрат ресурсів і втрати конкурентоспроможності.

Загалом, постає необхідність наукового осмислення сучасних принципів управління у сфері GameDev, визначення їх специфіки, ефективності та можливостей адаптації до українського і світового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій у сфері управління в GameDev базується на актуальних джерелах, що відображають як теоретичні, так і практичні аспекти.

Руонала Н. Р. [1] провів систематичний огляд літератури, у якому досліджено застосування методологій Agile у розробці відеоігор, акцентуючи на їх впливі на комунікацію та якість продукту. Галанакіс Р. [2] наголосив на складнощях прямого впровадження Agile, вказавши на обмеження через творчу природу геймдеву. Стейсі П., Нандхакумар Дж. [3] проаналізували адаптацію Agile до умов розробки ігор, підкреслюючи необхідність гнучкості у підходах.

Лі С. [4] узагальнив сучасні принципи освоєння Agile у геймдеві, акцентуючи на ітеративності та зворотному зв'язку. Берг Марклунд Б., Енгстрьом Г., Хеллквіст М. та ін. [5] на основі



емпіричних даних дослідили особливості управління розробкою ігор, вказавши на труднощі формалізації творчих процесів. Меркан Ш., Бечеріклі У. [6] детально розглянули використання Scrum у програмуванні ігор, зазначаючи потребу в його модифікації.

Геккала Е. [7] вивчав впровадження Agile у великих геймдев-компаніях, виділивши проблеми масштабування та лідерства. Височин Д. С., Каліберда Ю. О., Селіверстова Т. В. [8] дослідили управління IT-проєктами в геймдеві, звертаючи увагу на міждисциплінарну координацію. Лі С. [9] розглянув масштабування Agile, підкреслюючи складність координації великих команд. Нурджаман М., Батурахма Г., Варман С. [10] на прикладі кейсу гри “Rush Runner” продемонстрували ефективність Scrum у розробці гіперказуальних ігор, підтвердивши скорочення циклів розробки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження сучасних принципів управління у сфері GameDev, визначення їхніх особливостей, переваг та практичного значення для ефективно організації процесу розроблення відеоігор. У межах цього дослідження передбачається проаналізувати характерні риси організаційних структур і процесів управління в компаніях, що працюють у сфері геймдеву, а також визначити ключові підходи, які сьогодні використовуються для підвищення продуктивності команд і якості кінцевого продукту. Особлива увага приділяється сучасним управлінським моделям, таким як Agile, Scrum, Kanban та Lean, а також оцінці їх ефективності в умовах креативних і міждисциплінарних команд. Крім того, у статті ставиться за мету виявити основні проблеми та бар’єри впровадження інноваційних управлінських практик у GameDev та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи управління з урахуванням світових тенденцій і особливостей розвитку українського ігрового ринку.

Виклад основного матеріалу. Розроблення відеоігор є складним, міждисциплінарним і високотехнологічним процесом, який поєднує елементи програмування, комп’ютерного дизайну, звукового оформлення, нарративного проєктування, маркетингу та управління творчими командами. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій і глобальної конкуренції актуальним постає питання ефективного управління процесами створення ігрового продукту. Особливої значущості набуває впровадження сучасних управлінських принципів, здатних забезпечити баланс між креативністю, технологічною досконалістю та комерційною ефективністю.

Одним із найпоширеніших підходів у сучасному GameDev є адаптація принципів Agile-менеджменту, яка дозволяє підвищити гнучкість процесів і скоротити цикл прийняття рішень. Як зазначається у систематичному огляді Agile Game Development: A Systematic Literature Review, використання гнучких методів у геймдеві позитивно впливає на комунікацію між учасниками проєкту, відповідальність команди та якість кінцевого продукту завдяки прототипуванню і постійному зворотному зв’язку [1].

Водночас науковці наголошують, що безпосереднє перенесення традиційних Agile-підходів у контекст розроблення відеоігор є складним. У науковій статті вказується, що значні бюджети, тривалі цикли створення продукту, залежність від художньої складової та відсутність чітко визначених технічних вимог створюють бар’єри для ефективної імплементації гнучких методологій [2]. Аналогічні висновки подаються в роботі Opening Up to Agile Games Development, де підкреслюється, що ігрові студії не просто впроваджують Agile, а радше адаптують його окремі принципи до мінливої і творчої природи геймдеву [3].

Загалом сучасні принципи управління в індустрії GameDev можна узагальнити у вигляді таких положень:

- ітеративність та інкрементальність процесу розроблення, що передбачає короткі цикли («спринти») і часте тестування проміжних версій продукту;
- адаптивність до змін у технічних, дизайнерських і ринкових вимогах;
- самоорганізація кросфункціональних команд, до складу яких входять спеціалісти різних профілів – програмісти, художники, сценаристи, тестувальники, маркетингологи;
- орієнтація на постійний зворотний зв’язок із користувачами, залучення гравців до оцінювання ігрових прототипів на ранніх етапах розроблення;

– акцент на співпраці та комунікації між усіма учасниками процесу, що забезпечує інтегрованість творчих і технічних рішень [4].

Управління в геймдев-середовищі суттєво відрізняється від класичної моделі розробки програмного забезпечення. Продукт у цьому випадку є не лише функціональним програмним рішенням, а насамперед інтерактивним культурним артефактом, що формує у користувача певний емоційний досвід. Як зазначається у дослідженні, детальне планування таких проєктів є майже неможливим через «м'які» вимоги, які часто формуються вже під час процесу створення гри [5].

Крім того, геймдев характеризується високим рівнем невизначеності, складною координацією між різними командами та тісною залежністю від ринкових тенденцій. Дослідження доводять, що часта зміна вимог і геймплей-механік унеможливує застосування класичного Scrum у чистому вигляді та вимагає його гнучкої модифікації під потреби творчих команд [6].

Впровадження сучасних управлінських принципів у GameDev супроводжується низкою труднощів. Серед них – опір організаційним змінам, відсутність належної підготовки працівників до гнучкого управління, а також проблеми комунікації між підрозділами. Зокрема, у дослідженнях наголошується, що найбільшими викликами для компаній стали питання лідерства, управління продуктовими беклогами та забезпечення прозорості процесів [7; 8].

Окремої уваги заслуговує проблема масштабування Agile у великих студіях. Зі збільшенням кількості учасників команди підвищується складність координації, зростають комунікаційні витрати та ризики непорозумінь між відділами, що підтверджується у матеріалі *Scaling Agile Game Development* [9].

Практичні результати застосування сучасних управлінських підходів у геймдев-індустрії свідчать про покращення ефективності та якості продукту. Зокрема, за даними кейс-дослідження, проведеного у студії, яка розробляє гіперказуальні ігри, впровадження методології Scrum сприяло підвищенню продуктивності команди, оптимізації комунікаційних процесів та покращенню користувацького досвіду [10].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління у сфері GameDev передбачає не механічне застосування класичних управлінських моделей, а їх творчу адаптацію до динаміки, невизначеності та креативності ігрової розробки. Ключовими детермінантами успіху виступають інтегрованість командної взаємодії, гнучкість процесів, здатність до швидкої ітерації та культура постійного вдосконалення.

Висновки. У ході дослідження з'ясовано, що сучасні принципи управління у сфері GameDev формуються на перетині класичних теорій менеджменту, інноваційних підходів до управління IT-проєктами та специфіки креативної індустрії. Розроблення відеоігор відзначається високим рівнем невизначеності, динамічними змінами вимог і необхідністю тісної взаємодії між різнопрофільними спеціалістами, що зумовлює потребу в особливих управлінських моделях, орієнтованих на гнучкість, співпрацю та швидку адаптацію.

Застосування принципів Agile, Scrum, Kanban та Lean у сфері GameDev демонструє позитивні результати, зокрема підвищення ефективності командної роботи, скорочення циклу розроблення та покращення якості кінцевого продукту. Проте ці методології не можуть бути перенесені без модифікацій, оскільки розроблення ігор включає елементи творчості, естетики та емоційного впливу, які важко піддаються формалізації. Ефективне управління в геймдеві потребує адаптації стандартних підходів до умов міждисциплінарної співпраці, а також формування організаційної культури, що підтримує експериментування, відкритість і взаємну довіру в команді.

Крім того, результати аналізу свідчать, що впровадження сучасних управлінських практик у великих ігрових студіях супроводжується низкою викликів – від комунікаційних бар'єрів і недостатнього рівня підготовки персоналу до опору змінам і складнощів у масштабуванні гнучких методів. Вирішення цих проблем вимагає стратегічного підходу, який передбачає

поступовість змін, лідерство на основі залученості та створення середовища, сприятливого для кросфункціональної взаємодії.

Сучасні принципи управління у сфері GameDev повинні розглядатися як інтегрована система, що поєднує методологічну гнучкість із творчою автономією команд. Їхня ефективність визначається не лише інструментами та процесами, а насамперед культурою взаємодії, готовністю до постійного вдосконалення й орієнтацією на цінність кінцевого досвіду гравця.

Список використаних джерел:

1. Ruonala H. R. Agile game development: A systematic literature review. University of Helsinki. *Pietari Kalmin katu*. 2016. № 5. 50 p.
2. Galanakis R. Agile Game Development is Hard. *Game Developer*. 2014. URL: <https://www.gamedeveloper.com/programming/agile-game-development-is-hard>
3. Stacey P., Nandhakumar J. Opening up to agile games development. *Communications of the ACM*. 2008. № 51(12). Pp. 143–146. DOI: <https://doi.org/10.1145/1409360.1409387>
4. Lee S. Mastering Agile Game Development. *Number Analytics*. 2025. URL: <https://www.numberanalytics.com/blog>
5. Berg Marklund, B., Engström, H., Hellkvist, M. et al. What Empirically Based Research Tells Us About Game Development. *Comput Game Journal*. 2019. № 8. Pp. 179–198. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40869-019-00085-1>
6. Mercan Ş., Becerikli Y. Agile Methods in Game Programming based on Scrum. *Sakarya University Journal of Science*. 2020. № 24(5). Pp. 882–891. DOI: <https://doi.org/10.16984/saufenbilder.658752>
7. Implementing agile practices in a large game development company. Hekkala E. University of Oulu, Industrial Engineering and Management. 2022. 115 p.
8. Височин Д. С., Каліберда Ю. О., Селіверстова Т. В. Управління іт проєктами в сфері gamedev. *Інформаційні технології в металургії та машинобудуванні* : матеріали Міжнар. наук.-технічн. конф. 10–11 квітн. 2024. ННІ «Інститут промислових і бізнес технологій» Українського державного університету науки і технологій. С. 516–520. DOI: <https://doi.org/10.34185/1991-7848.itmm.2024.01.100>
9. Lee S. Scaling Agile in Game Development. 2025. URL: <https://www.numberanalytics.com/blog/scaling-agile-game-development>
10. Nurjaman M., Baturohmah H., Warman C. Game development project management using SCRUM framework: hypercasual game case study “Rush Runner”. *Jurnal Pilar Nusa Mandiri*. 2024. № 20(2). Pp. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.33480/pilar.v20i2.5555>

References:

1. Ruonala H. R. (2016). Agile game development: A systematic literature review. *Pietari Kalmin katu*. Helsinki: University of Helsinki. no 5. 50 p.
2. Galanakis R. (2014). Agile game development is hard. *Game Developer*. Available at: <https://www.gamedeveloper.com/programming/agile-game-development-is-hard>
3. Stacey P. & Nandhakumar J. (2008). Opening up to agile games development. *Communications of the ACM*, no 51, is. 12, pp. 143–146. DOI: <https://doi.org/10.1145/1409360.1409387>
4. Lee S. (2025). Mastering agile game development. *Number Analytics*. Available at: <https://www.numberanalytics.com/blog>
5. Berg Marklund B., Engström H., Hellkvist M. et al. (2019). What empirically based research tells us about game development. *Comput Game J*, no 8, pp. 179–198. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40869-019-00085-1>
6. Mercan Ş. & Becerikli Y. (2020). Agile methods in game programming based on scrum. *Sakarya University Journal of Science*, no 24, is. 5, pp. 882–891. DOI: <https://doi.org/10.16984/saufenbilder.658752>
7. Hekkala E. (2022). Implementing agile practices in a large game development company. Oulu: University of Oulu, Industrial Engineering and Management.
8. Vysocyn D. S., Kaliuerda Yu. O. & Seliverstova T. V. (2024). Upravlinnia IT proektamy v sferi hamedev [Management of IT projects in the field of gamedev]. *Informatsiini tekhnolohii v metalurhii ta mashynobuduvanni – Information Technologies in Metallurgy and Mechanical Engineering*: Proceedings of the International Scientific and Technical Conference, April 10–11, 2024. Institute of Industrial and Business Technologies, Ukrainian State University of Science and Technology. pp. 516–520. DOI: <https://doi.org/10.34185/1991-7848.itmm.2024.01.100> (in Ukrainian)
9. Lee S. (2025). Scaling agile in game development. *Number Analytics*. Available at: <https://www.numberanalytics.com/blog/scaling-agile-game-development>
10. Nurjaman M., Baturohmah H. & Warman C. (2024). Game development project management using scrum framework: hypercasual game case study “Rush Runner”. *Jurnal Pilar Nusa Mandiri*, no 20, is. 2, pp. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.33480/pilar.v20i2.5555>

*Skidan V. S., Postgraduate Student
National University “Odesa Law Academy”
skidvlad25@gmail.com
ORCID: 0009-0007-9546-2134*

MODERN MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE FIELD OF GAMEDEV

Abstract. *The article examines the contemporary management principles applied in the field of Game Development, which is recognized as one of the most dynamic, innovative, and multidisciplinary sectors of the modern digital economy. The research focuses on the evolution of management models within game production processes that integrate software engineering, digital art, narrative design, sound production, marketing, and project management. It highlights the challenges faced by GameDev companies in balancing creativity, technological innovation, and commercial efficiency under conditions of rapid technological change and high market competitiveness. The study emphasizes that traditional management approaches developed for industrial or classical IT environments often fail to provide the necessary flexibility and adaptability in game development projects. In this context, special attention is given to the implementation of agile methodologies such as Agile, Scrum, Kanban, and Lean, which enable iterative and incremental development, cross-functional collaboration, and continuous feedback loops. According to recent empirical research, these methods improve communication within teams, enhance productivity, and reduce production cycles, contributing to the creation of higher-quality gaming products that better meet user expectations. However, the article also demonstrates that the direct transfer of Agile practices into GameDev is not straightforward. The creative and emotional nature of game design, the complexity of coordinating multidisciplinary teams, and the uncertainty of artistic outcomes require modifications to standard agile frameworks. The article concludes that effective management in GameDev requires not a mechanical application of standardized models but rather their creative adaptation to the dynamic, uncertain, and innovative nature of game production. Successful management systems in this industry are characterized by methodological flexibility, team autonomy, and a culture of continuous improvement. The research highlights that the true measure of managerial effectiveness in GameDev lies not only in meeting production deadlines or reducing costs but in fostering interdisciplinary collaboration, maintaining creative motivation, and delivering valuable interactive experiences to players.*

Keywords: *GameDev, project management, Agile, Scrum, Kanban, Lean, innovation management, digital economy.*

Стаття надійшла: 22.10.2025
Стаття прийнята: 14.11.2025
Стаття опублікована: 29.12.2025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-10>

УДК [658:339.137.2]:001.895

Тебенко В. М., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

vita.tebenko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0459-2555

Лисак О. І., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

oksana.lysak@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6744-1471

Болтянська Л. О., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

larysa.boltianska@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0002-6314-4429

ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено роль інновацій як інструмента управління ризиками та забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств України в умовах невизначеності та воєнних викликів. На основі статистичних даних за 2020–2024 рр. проаналізовано динаміку інноваційної активності, обсяги реалізації інноваційної продукції та структуру фінансування інновацій. Встановлено, що після падіння інноваційної активності у 2022–2023 рр. підприємства демонструють відновлення й посилення інноваційної діяльності. Виявлено зростання обсягів інноваційної продукції та розширення джерел її фінансування, зокрема коштів інвесторів. Доведено, що інновації є ключовим фактором формування стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств, сприяючи переходу від моделі виживання до моделі інноваційного відновлення та розвитку.

Ключові слова: інновації, управління ризиками, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, інноваційна активність, стійкість.

JEL code classification: D41, L33, O31

Постановка проблеми. В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та швидких технологічних змін сучасні підприємства діють у середовищі підвищеної невизначеності, що супроводжується зростанням фінансових, ринкових і операційних ризиків. Традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані на мінімізацію втрат, вже не забезпечують стабільного розвитку, оскільки конкурентні переваги сьогодні формуються завдяки здатності до адаптації, гнучкості та інноваційності.

У цьому контексті інноваційна діяльність виступає не лише джерелом потенційних ризиків, але й ефективним інструментом їх управління, сприяючи підвищенню стійкості й конкурентоспроможності підприємства. Водночас більшість українських підприємств характеризуються недостатнім рівнем інноваційної активності та слабкою інтеграцією інноваційного менеджменту з ризик-менеджментом, що обмежує можливості використання інновацій як засобу зміцнення конкурентних позицій. Це зумовлює необхідність подальших досліджень щодо розроблення концепції інноваційно-ризикового управління як основи формування конкурентних переваг підприємства.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях останніх років активно досліджується взаємозв'язок між інноваційною діяльністю, ризиками та конкурентоспроможністю підприємств. Так, у працях Т. Іщейкіна, В. Завгороднього, Н. Мошенець [1], С. Гринкевич, Ю.-І. Беньо [2], Г. Є. Ямненко [3], І. Л. Загребельної, Т. В. Дядик, В. М. Косенка [4], С. Шмітки, Л. Єнджейчика [5] інновації розглядаються як визначальний чинник посилення ринкових позицій підприємств. Науковці підкреслюють, що впровадження інновацій сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості продукції та формуванню нових можливостей для стратегічного розвитку.

Вчені відзначають, що інноваційність виступає ключовим фактором посилення стратегічних позицій підприємств, проте її реалізація неминуче супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, фінансових і технологічних ризиків. Проблематика ризиків інноваційної діяльності представлена у дослідженнях А. П. Кущика, Д. М. Савенка [6], а також Т. В. Лобунець, Т. І. Мединської, В. С. Рейкіна [7]. Автори акцентують на високому рівні невизначеності інноваційних процесів і необхідності розроблення спеціалізованих механізмів ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків.

Сучасні дослідження підтверджують, що інновації водночас створюють нові можливості та генерують ризики, а отже, вимагають інтегрованого підходу до управління. Недостатньо розробленим залишається питання поєднання систем інноваційного та ризик-менеджменту в єдину модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства – саме на його вирішення спрямоване дане дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі інновацій як ефективного інструменту управління ризиками та формування конкурентних переваг підприємств в умовах невизначеності та динамічного бізнес-середовища, а також визначення напрямів інтеграції інноваційного та ризик-менеджменту у систему стратегічного розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Проблематика взаємозв'язку інновацій, ризиків та конкурентоспроможності підприємств займає центральне місце у сучасних економічних дослідженнях. У наукових джерелах підкреслюється, що інноваційна діяльність становить багатовимірний процес, який охоплює технологічні, організаційні, процесні та маркетингові нововведення й формує основу довгострокової конкурентоспроможності. Інновації розглядаються як стратегічний ресурс, здатний забезпечити підприємству підвищення ефективності виробництва, формування нових ринкових можливостей та посилення адаптивності до змін зовнішнього середовища [1, с. 14].

Інновації виступають комплексним інструментом формування конкурентоспроможності підприємства, впливаючи одночасно на стратегічні, технологічні, ринкові та виробничі характеристики його діяльності. Інноваційні процеси сприяють внутрішній трансформації бізнес-процесів, підвищенню ефективності ресурсного використання, оптимізації виробництва та формуванню нових сегментів попиту. Конкурентні переваги демонструють, що інновації виступають потужним каталізатором розвитку підприємства, забезпечуючи комплексні трансформації як у внутрішніх процесах, так і у взаємодії з ринком. Важливо враховувати, що інновації, окрім економічних переваг, можуть мати й негативні наслідки для екології чи суспільства. Навіть дотримуючись чинних законодавчих норм, нехтування цими побічними ефектами може створити серйозні загрози для стабільності бізнесу [2].

Інноваційний ризик є невід'ємною складовою інноваційної діяльності підприємства, яка визначає як рівень потенційної небезпеки, так і масштаби майбутніх можливостей для розвитку. Інноваційні ризики з одного боку здатні спричинити значні фінансові, технологічні чи організаційні втрати, а з іншого – формують підґрунтя для технологічних проривів, оновлення бізнес-моделі та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Мінімізувати загрози та значно підвищити ймовірність успіху дозволяє ефективне управління ризиками, ґрунтовне планування та аналіз як власних, так і чужих помилок.

Ризики, що виникають у процесі господарської діяльності, мають комплексний характер та охоплюють широкий спектр зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть як стримувати, так

і стимулювати інноваційну активність. Для всебічної оцінки потенційних загроз доцільним є використання класифікації ризиків, що враховує не лише традиційні ризики, але й сучасні виклики – цифрові, регуляторні, ESG-ризики (рис. 1).

Запропонована 9-блокова модель ризиків промислового підприємства формує цілісний системний підхід до їх ідентифікації та групування, що дає змогу комплексно оцінити вплив кожної категорії ризиків на інноваційну активність та конкурентоспроможність підприємства. Особливої уваги набувають сучасні види ризиків – цифрові, регуляторні, енергетичні та ESG-ризики, оскільки саме вони в сучасних умовах визначають здатність підприємства впроваджувати інновації та утримувати стійкі ринкові позиції.

Структуризація ризиків у межах моделі дозволяє чітко виокремити інноваційні ризики як стратегічно пріоритетний об'єкт управління, адже вони визначають траєкторію технологічного розвитку, швидкість модернізації та рівень конкурентних переваг. Комплексний погляд на ризики дає змогу не лише своєчасно реагувати на потенційні загрози, а й трансформувати окремі ризики в драйвери технологічного оновлення, підвищення ефективності та розвитку нових компетенцій.

Узагальнення представленої класифікації дає змогу сформувати цілісне бачення ризикового поля, у межах якого функціонує промислове підприємство, та визначити ті групи ризиків, що найбільш суттєво впливають на його інноваційний потенціал. Однак для повного розуміння механізмів формування стійкості та конкурентних переваг необхідно проаналізувати, яким чином інноваційна активність підприємств трансформується під впливом зазначених ризиків, які саме тенденції інноваційного розвитку спостерігаються на національному рівні та які структурні зміни відбуваються у сфері впровадження інновацій.

Аналіз динаміки інноваційної діяльності промислових підприємств України у 2020–2024 рр. засвідчує нестійкий, хвилеподібний характер розвитку інноваційного сектору (рис. 2). У 2020 році зафіксовано найвищі показники – 809 інноваційно активних підприємств, із яких 718 впроваджували інновації, що забезпечило випуск 4066 найменувань нової або вдосконаленої продукції. Упродовж 2021–2023 рр. спостерігалось суттєве скорочення як кількості інноваційно активних підприємств, так і обсягів упровадженої інноваційної продукції, що



Рис. 1. Види ризиків в діяльності сучасного промислового підприємства

Джерело: власна розробка авторів

пояснюється ускладненнями економічної ситуації, воєнними ризиками, дефіцитом фінансових ресурсів і порушенням логістичних ланцюгів.

Разом із тим, у 2024 році відзначається поживлення інноваційної активності – кількість інноваційно активних підприємств зростає до 616 одиниць, а тих, що безпосередньо впроваджували інновації – до 586. Позитивну тенденцію підтверджує й збільшення кількості інноваційної продукції до 3382 найменувань. Це свідчить про поступову адаптацію промислового сектору до воєнних умов, переорієнтацію виробничих процесів, активізацію державних та міжнародних програм підтримки інновацій і релокованого бізнесу.

Рівень інноваційної активності промислових підприємств в Україні залишається нерівномірним, що зумовлює різну спроможність регіонів протидіяти економічним ризикам і забезпечувати конкурентоспроможність бізнесу (рис. 3). Результати регіонального аналізу свідчать, що протягом 2020–2024 рр. інноваційна активність промислових підприємств України зазнала

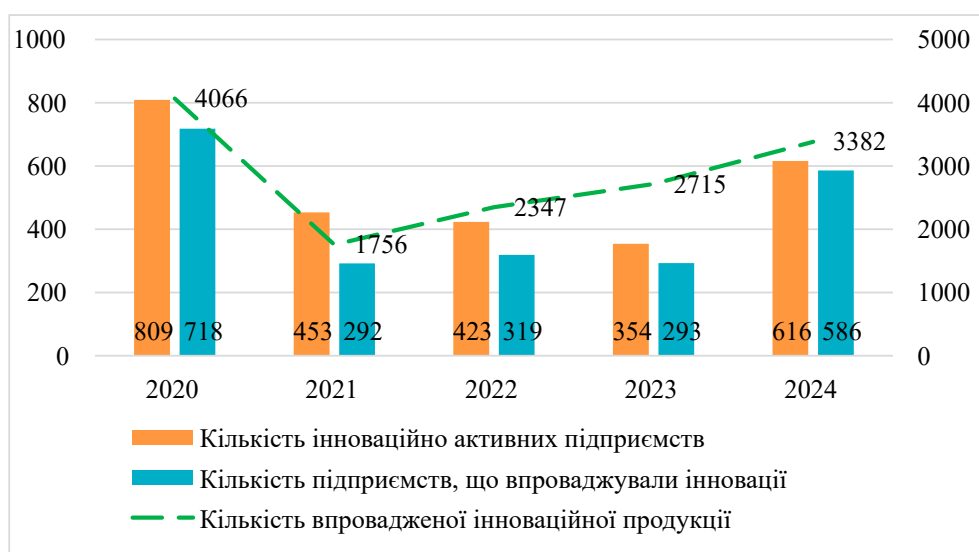


Рис. 2. Кількість інноваційно активних промислових підприємств України

Джерело: складено авторами на основі [8]

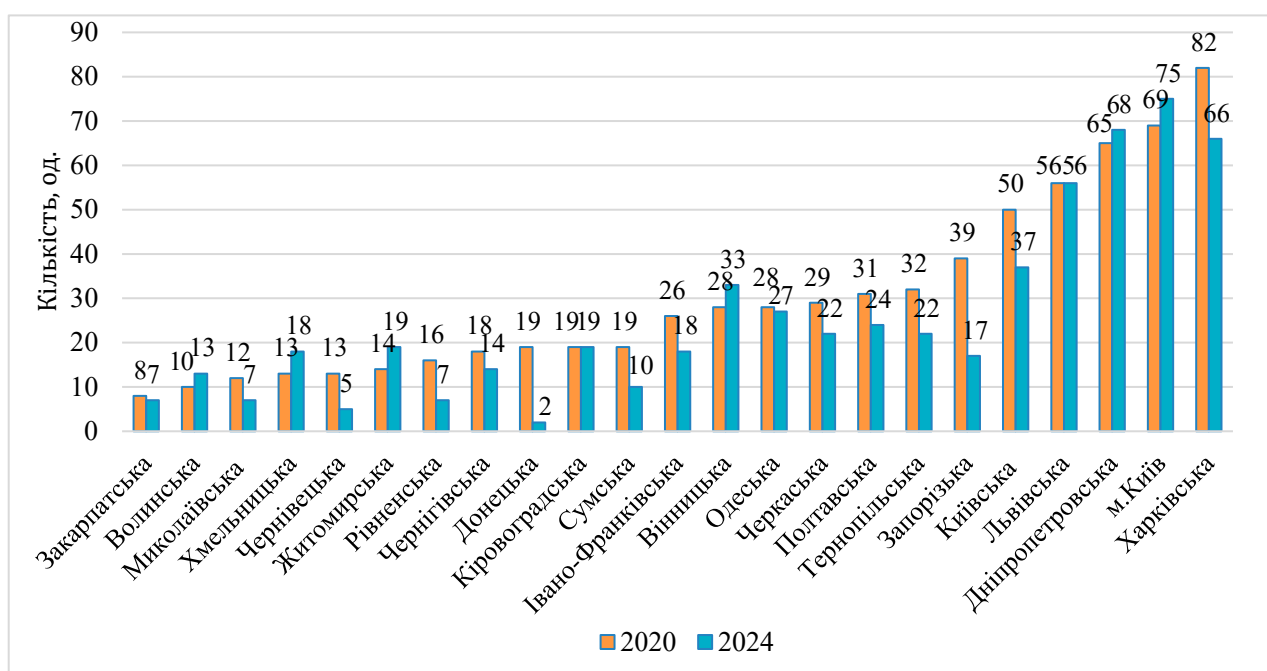


Рис. 3. Кількість промислових підприємств за регіонами, що впроваджували інновації в 2020 та 2024 році, одиниць

Джерело: складено авторами на основі [9]

глибокої просторової трансформації, зумовленої воєнними ризиками, релокацією виробництва, змінами у фінансуванні та доступі до ринків.

Попри загальне скорочення кількості інноваційно активних підприємств у більшості областей, окремі регіони продемонстрували адаптаційне зростання – зокрема м. Київ (з 69 до 75 підприємств), Дніпропетровська (з 65 до 68), Вінницька (з 28 до 33), Хмельницька (з 13 до 18) та Житомирська область (з 14 до 19). Це свідчить про формування нових осередків інноваційної стійкості, де підприємства активно використовують інновації як механізм протидії ризикам – шляхом цифровізації процесів, впровадження енергоощадних технологій, переорієнтації на внутрішній ринок та участі в міжнародних програмах підтримки.

Натомість значне зниження показників спостерігається у промислово розвинених східних і південних регіонах: Харківська область (на 16 од.), Запорізька (22), Київська (13), Полтавська (7), Черкаська (7). Це наслідок руйнування виробничої інфраструктури, релокації потужностей, скорочення інвестицій та зростання операційних ризиків. Найбільше скорочення підприємств спостерігається у Донецькій (з 19 до 2), Миколаївській (з 12 до 7), Чернівецькій (з 13 до 5), Рівненській області (з 16 до 7), що підтверджує високу вразливість регіональних економік до зовнішніх шоків.

Таким чином, у 2024 році формується новий просторовий профіль інноваційної активності, що характеризується зростанням ролі центральних і західних регіонів та спадом у східній і південній частинах країни. Така трансформація підтверджує, що інновації виконують стратегічну функцію управління ризиками, виступаючи основним інструментом економічної адаптації підприємств. Вони дають змогу не лише компенсувати втрати, а й формувати нові конкурентні переваги на основі технологічного оновлення, цифровізації процесів, розширення партнерств і підвищення інвестиційної гнучкості.

Можна стверджувати, що інноваційна діяльність у промисловості України стає ключовим чинником посткризової стабілізації та довгострокової конкурентоспроможності. Підприємства, які інтегрують інновації у систему стратегічного управління, демонструють вищу здатність до прогнозування ризиків, їх нейтралізації та забезпечення сталого розвитку навіть в умовах воєнних викликів. Ці результати створюють підґрунтя для подальшого розгляду механізмів реалізації інноваційних стратегій управління ризиками як ключового напрямку посилення конкурентних позицій промислових підприємств України.

Після аналізу загальної та регіональної динаміки інноваційної активності важливо розглянути структурні характеристики інноваційної діяльності, адже саме тип і спрямованість інновацій визначають здатність підприємств протистояти ризикам та формувати стійкі конкурентні переваги.

Показники щодо впровадження різних видів інновацій – продукції нової для ринку, продукції нової для підприємства та інноваційних процесів – дозволяють оцінити, яким чином підприємства адаптуються до зовнішніх викликів та які інноваційні стратегії вони обирають в умовах воєнної економіки (рис. 4).

Аналіз динаміки видів інновацій засвідчує, що у 2020–2024 рр. промислові підприємства України проходили через три етапи: докризове зростання, різке падіння через шок та невідомість, поступове відновлення, орієнтоване на внутрішню трансформацію та підвищення операційної стійкості.

У 2020 р. найбільша кількість підприємств впроваджувала інноваційні процеси (647 од.) і продукцію нову для підприємства (489 од.), що свідчить про технологічний розвиток сектору. У 2021–2023 рр. спостерігається критичне скорочення інноваційних зусиль (наприклад, зменшення процесних інновацій – з 647 до 164 од.). Підприємства вимушено переходили від інноваційної експансії до моделей виживання – переорієнтовуючи ресурси на підтримку діяльності та безпеки.

Втім, у 2024 р. відзначено значне відновлення інноваційних процесів (484 підприємства) та внутрішніх продуктових інновацій (379 підприємств). Це свідчить про перехід від екстреного антикризового управління до стратегій адаптивного розвитку та технологічного оновлення.

Особливо показово, що зростання процесних інновацій випереджає темпи відновлення ринкових новинок. Це означає, що підприємства першочергово зміцнюють внутрішню операційну

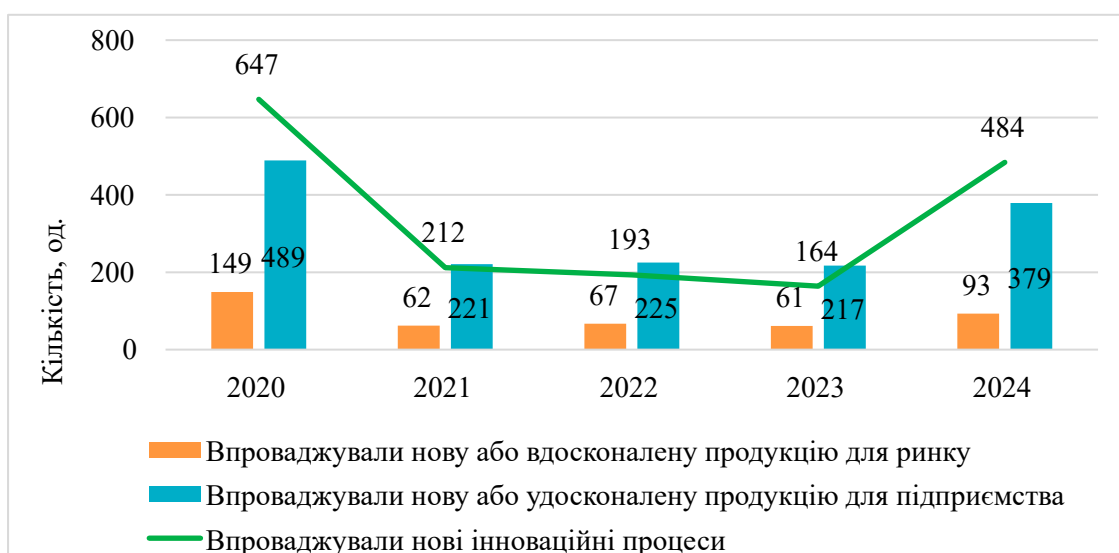


Рис. 4. Кількість промислових підприємств України, що впроваджували інновації, одиниць

Джерело: складено авторами на основі [8]

стійкість, цифровізують виробництво, оптимізують витрати та модернізують технологічні цикли, а вже потім повертаються до активної ринкової інноваційної конкуренції.

Таким чином, інновації виступають ключовим механізмом ризик-менеджменту, забезпечуючи:

- стійкість до економічних та логістичних загроз,
- гнучкість бізнес-моделей,
- можливість швидкого реагування на зміни середовища,
- основу для відновлення та нарощення конкурентоспроможності у поствоєнний період.

У сучасних умовах інновації перестають бути лише інструментом розвитку – вони стають стратегічним щитом підприємства, що визначає його здатність вистояти і перемагати в умовах невизначеності. У 2020–2024 рр. відбувся не лише кількісний спад інноваційної активності, а й якісне переформатування інноваційного простору країни: активізувалися ті підприємства, що мають реальний потенціал впровадження, тоді як менш ефективні учасники інноваційної системи були витіснені з ринку.

Разом із кількісними показниками важливо оцінити економічні результати інноваційної діяльності, оскільки саме вони демонструють здатність підприємств перетворювати інноваційні рішення на конкурентні переваги та фінансові результати. У цьому контексті ключовим індикатором виступає обсяг реалізованої інноваційної продукції.

У 2024 році обсяг реалізованої інноваційної продукції досяг 187,9 млрд. грн, що є більш ніж триразовим зростанням порівняно з 2020 роком та майже чотирикратним відносно 2022 року. Водночас частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації збільшилася до 2,0%, що свідчить про структурне посилення інноваційної компоненти в промисловому виробництві. Особливо показово, що приріст відбувся як за продукцією, новою для ринку (з 10,8 млрд. грн. у 2020 р. до 67,5 млрд. грн. у 2024 р.), так і за продукцією, новою лише для підприємства (з 48,7 млрд. грн. до 120,4 млрд. грн.) [10]. Підприємства поєднують ринкові інновації з глибокими внутрішніми технологічними змінами, що посилює їхню адаптивність, зменшує ризики операційних збоїв і створює основу для масштабування виробництва.

Аналіз динаміки реалізації інноваційної продукції дозволяє оцінити фактичні результати інноваційної діяльності промислових підприємств та виявити тенденції зміни їх ринкової активності. Але, для повного розуміння причин цих змін необхідно проаналізувати ресурсну базу інноваційного розвитку, зокрема фінансові можливості підприємств та структуру джерел фінансування інновацій.

Динаміка витрат на інновації у промисловості України у 2020–2024 рр. демонструє хвилеподібний характер, що відображає реакцію підприємств на зростаючу невизначеність. Після скорочення інвестицій з 14,4 млрд. грн. у 2020 р. до мінімальних 7,0 млрд. грн. у 2023 р., у 2024 р. спостерігається різке зростання до 15,1 млрд. грн. – вище довоєнного рівня. Це свідчить про перехід до фази інноваційного відновлення та узгоджується з прискоренням темпів реалізації інноваційної продукції. Фінансування інновацій у 2024 р. на понад 71 % забезпечувалось власними коштами підприємств, що підкреслює їхню самостійність і обмежений доступ до кредитів (566,3 млн. грн. проти 1377,2 млн. грн. у 2020 р.). Водночас обсяг інвестицій зовнішніх інвесторів зріс із 125,3 млн. грн. у 2020 р. до 1908,6 млн. грн. у 2024 р., що відображає поступове повернення довіри до українського інноваційного сектору [11].

Така структура фінансування формує гібридну модель інноваційного розвитку: власні ресурси забезпечують базову стійкість, тоді як зовнішні інвестиції – можливість масштабування та міжнародної інтеграції. Це підтверджує, що інновації дедалі більше виконують роль інструменту ризик-менеджменту, підсилюючи адаптивність і конкурентоспроможність промислових підприємств.

Інноваційний розвиток формує п'ять стратегічних груп конкурентних переваг підприємства – продуктові, технологічні, організаційні, маркетингові та фінансові. На продуктовому рівні інновації забезпечують створення унікальної цінності, здатної диференціювати підприємство на ринку. Технологічні переваги відображають підвищення ефективності та ресурсної продуктивності, зумовлені впровадженням сучасних технологій. Організаційні інновації формують гнучку корпоративну систему, орієнтовану на швидку адаптацію та розвиток. Маркетингові інновації посилюють ринкові позиції, підвищують впізнаваність бренду та сприяють розширенню збутових каналів. Фінансові переваги інтегрують результати дії попередніх блоків, забезпечуючи зростання прибутковості, інвестиційної привабливості та загальної стійкості підприємства [4, с. 64].

Таким чином, інновації поступово трансформуються із засобу технологічного оновлення у стратегічний ресурс фінансової стабільності та конкурентної переваги. Наведені тенденції підтверджують, що інновації виконують роль активного економічного механізму нейтралізації ризиків, компенсуючи втрати, забезпечуючи ресурсну гнучкість, диверсифікуючи бізнес-процеси та формуючи нові моделі конкурентної поведінки промислових підприємств.

Особливістю інноваційної діяльності є те, що вона не лише супроводжується значним рівнем ризиків, а й сама виступає їхнім джерелом. Інноваційні проекти характеризуються високою невизначеністю, тому їхнє впровадження потребує готовності підприємства до можливих непередбачуваних наслідків та коливань результативності. Одним із найбільш ефективних механізмів підвищення стійкості до таких ризиків є диверсифікація інноваційної діяльності. Формування портфеля інновацій дозволяє розподілити ризики між різними проектами, зменшити залежність підприємства від окремих напрямів розвитку та створити умови для оперативної адаптації до змін ринкового й технологічного середовища. У цьому контексті диверсифікація розглядається не лише як інструмент мінімізації потенційних втрат, а як важлива складова стратегічної моделі управління інноваційним розвитком підприємства [6, с. 149].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища ефективне управління ризиками інноваційних проєктів набуває значення не лише як обов'язкова управлінська функція, а як самостійний стратегічний ресурс. Використання підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків дозволяє підприємствам не тільки своєчасно реагувати на потенційні загрози, але й розкривати повний потенціал інноваційних рішень. Такий підхід забезпечує сталість розвитку, підсилює адаптивність бізнесу та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг [7, с. 12].

Конкурентоспроможність підприємств в сучасних умовах значною мірою визначається його здатністю не лише реагувати на наявні ризики, а й активно ними управляти. Ефективна взаємодія з ризиками забезпечує підприємству можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно коригувати стратегічні пріоритети та формувати гнучкі бізнес-моделі.

Управління ризиками відкриває додаткові можливості для впровадження інновацій і створення стійких конкурентних переваг, що є критично важливим в умовах динамічного ринкового середовища [12, с. 175].

Сукупність розглянутих факторів дозволяє зробити висновок, що інноваційний сектор поступово переходить від режиму виживання до режиму інноваційного відновлення та капіталізації інноваційних рішень, що стає ключовим механізмом модернізації та зміцнення економічної безпеки України.

Аналіз динаміки інновацій та фінансових показників засвідчив зростання ролі інновацій у формуванні антикризової стійкості підприємств. Це обумовлює необхідність візуалізації логіки впливу інновацій на ризик-менеджмент і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим доцільним є представлення концептуальної моделі, що інтегрує інноваційні інструменти з механізмами управління ризиками.

Представлена концептуальна модель відображає логічну послідовність впливу інновацій на забезпечення стійкості та зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств в умовах невизначеності. Впровадження технологічних, продуктових, процесних та організаційних інновацій активує механізми ризик-менеджменту, сприяє зниженню вразливості підприємств до зовнішніх та внутрішніх загроз, створює умови для формування стійких конкурентних переваг. У результаті формується інноваційно адаптивна та стійка промислова система, здатна трансформувати ризики у нові можливості та забезпечувати довгострокову ефективність і конкурентоспроможність.

Для забезпечення стійкого інноваційного розвитку та зміцнення конкурентних позицій промисловим підприємствам доцільно впроваджувати ризик-орієнтовані підходи до управління та застосувати цифрові аналітичні інструменти, що забезпечують своєчасну ідентифікацію загроз і підвищують якість управлінських рішень. Підприємствам доцільно формувати збалансований інноваційний портфель, поєднуючи технологічні, продуктові й ринкові інновації, а також розширювати доступ до зовнішніх джерел фінансування, включаючи міжнародні гранти, венчурні фонди та партнерські інвестиційні механізми. Важливою умовою прискорення інноваційного розвитку є поглиблення співпраці з університетами, науковими установами та технопарками, що сприяє швидшому впровадженню нових технологій і комерціалізації їх результатів. Паралельно підприємства мають інвестувати у розвиток кадрового потенціалу та цифрових компе-



Рис. 5. Концептуальна модель впливу інновацій на забезпечення стійкості та зміцнення конкурентних позицій промислових підприємств

Джерело: власна розробка авторів

тентностей, оскільки саме кваліфікований персонал забезпечує ефективне виконання інноваційних проєктів та підвищує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що інновації є визначальним інструментом забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України в умовах нестабільності та воєнних викликів. Статистичний аналіз продемонстрував циклічний характер інноваційної активності у 2020–2024 рр., з різким спадом у 2022–2023 рр. і тенденцією до відновлення у 2024 р., що супроводжується зростанням обсягів реалізації інноваційної продукції, активізацією внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування та диверсифікацією інноваційних ініціатив підприємств.

Інновації виступають не лише засобом технологічного оновлення, а й ключовим механізмом ризик-менеджменту, який забезпечує адаптивність, зниження вразливості до зовнішніх загроз та формування довгострокових ринкових переваг. Запропонована концептуальна модель доводить, що саме синергія інноваційної діяльності, ефективного управління ризиками та стратегічного використання фінансових ресурсів формує підґрунтя для переходу від моделі кризового реагування до моделі інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Іщейкін Т., Завгородній В. Р., Мошенець Н. Інновації як інструмент забезпечення конкурентних переваг сучасного підприємства. *Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси)*. 2025. № 3. С. 12–18.
2. Гринкевич С. С., Беньо Ю.-І. Ю. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05>
3. Ямненко Г.Є. Інноваційні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1(69), ч. 1. С. 100–106.
4. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9, № 3. С. 61–65.
5. Шмітка С., Єнджейчик Л. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 38–48.
6. Кущик А. П., Савенко Д. М. Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства з урахуванням її диверсифікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1, т. 2 (283/2). С. 145–153.
7. Лобунець Т. В., Мединська Т. І., Рейкін В. С. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25373/1/897.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
8. Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси) за регіонами за 2020–2024 роки. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Кількість інноваційно активних промислових підприємств за регіонами з розподілом за напрямками інноваційної діяльності за 2020–2024 роки. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
10. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) підприємств за регіонами. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
11. Витрати на інновації промислових підприємств за видами витрат за регіонами у 2020–2024 роках. Статистична інформація Державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
12. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 169–177.
13. Тебенко В. М., Бігун В. В., Почерніна Н. В. Цифрова економіка як каталізатор інновацій у сучасних бізнес-моделях: нові можливості та ризики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9(279). С. 39–49.
14. Urbancová H. Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*. 2013. Vol. 5(1). P. 82–96.
15. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. KPMG International. February 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
16. Vita Tebenko, Natalia Kutsai, Maryna Shashyna, Olena Omelianenko and Ivanna Bakushevych. Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. P. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>

References:

1. Ishcheeykin T., Zavgorodniy V. R., Moshynets N. (2025). Innovatsiyyi yak instrument zabezpechennya perevah suchasnoho pidpryyemstva [Innovation as a tool for ensuring competitive advantages of a modern enterprise]. *Visnyk PDAU (Ekonomika, upravlinnya, finansy)*, no. 3, pp. 12–18. (in Ukrainian)
2. Hrynkevich S. S., Benyo Yu.-I. Yu. (2023). Innjvatsiyyi yak chynnyk zabezpechennya konkurennykh perevah pidpryyemstva [Innovation as a factor in ensuring competitive advantages of a enterprise. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*, no. 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-05> (in Ukrainian)
3. Yamnenko H. Ye. (2015). Innovatsiyni aspekty zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Innovative aspects of ensuring the competitiveness of enterprises]. *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky I torhivli*, no. 1(69)1, pp. 100–106. (in Ukrainian)
4. Zagrebelna I. L., Dyadyk T. V., Kosenko V. M. (2024). Innjvatsiynny rozvytok yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Innovative development as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Ukrayins'ky zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, no. 9(3), pp. 61–65. (in Ukrainian)
5. Shmitka S., Yenzheychyk I. (2020). Innjvatsiyyi yak vazhlyvy element stvorennya konkurennoyi perevahy dlya suchasnykh pidpryyemstv [Innovation as an important element of creating competitive advantage for modern enterprises]. *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*, no. 5(66), pp. 38–48. (in Ukrainian)
6. Kuschyk A. P., Savenko D. M. (2025). Upravlinnya ryzykamy innovatsiynoyi diyal'nosti pidpryyemstv z urakhuvannyam yiyi dyversyfikatsiyi [Risk management of innovative activities of enterprises taking into account its diversification]. *Aktual'ni problem ekonomiky*, vol. 1, no. 2(283/2), pp. 145–153. (in Ukrainian)
7. Lobunets T. V., Medinska T. I., Reikin V. S. (2024). Analiz ryzykiv innovatsiynnykh proyektiv u ukrains'komu menedzhmenti ta marketynhu: stratehichni aspekty [Risk analysis of innovation projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects]. *Akademichni viziyyi*, no. 28. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25373/1/897.pdf> (in Ukrainian)
8. Kil'kist' promyslovykh pidpruyemstv, shcho vprovadzhuyut' innovatsiyu (produksiyu ta/abo innovatsiyuni protsesy) za rehionamy za 2020–2024 roky [Number of industrial enterprises implementing innovation (products and/or innovative processes) by region for 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
9. Kil'kist' innovatsiyno aktyvnykh promyslovykh pidpryyemstv za rehionamy z rozpodilom za napryamamy innovatsiynoyi diyal'nosti za 2020–2024 roky [Number of innovatively active industrial enterprises by region with distribution by areas of innovative activity for 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
10. Obsyah realizovanoyi innovatsiynoyi produktsiyi (tovariv, posluh) pidpryyemstv za regionamy [Volume of innovative products (good, services) sold by enterprises by region]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
11. Vytraty na innovatsiyyi promyslovykh pidpryyemstv za vydamy vytrat za rehionamy u 2020–2024 rokakh [Innovation spending of industrial enterprises by type of expenditure by region in 2020–2024]. *Statystychna informatsiya Derzhavnoho komitetu statystyky Ukrayiny*. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
12. Tebenko V. M., Boltyanska L. O., Lysak O. I. (2023). Upravlinnya ryzykamy yak napryam zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Risk management as a direction for ensuring the competitiveness of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 3(49), p. 169–177. (in Ukrainian)
13. Tebenko V. M., Bigun V. V., Pochernina N. V. (2024). Tsyfrova ekonomika yak katalizator innovatsiyi u suchasnykh biznes-modelyakh: novi mozhlyvosti ta ryzyky [Digital economy as a catalyst for innovation in modern business: new opportunities and risks]. *Aktual'ni problem ekonomiky*, no. 9(279), pp. 39–49. (in Ukrainian)
14. Urbancová H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, no. 5(1), pp. 82–96.
15. Top Risks 2023: The Bottom Line for Business. *KPMG International*, February. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/kpmg-geopolitics-top-risks-2023-bottom-line-for-business.pdf>.
16. Vita Tebenko, Natalia Kutsai, Maryna Shashyna, Olena Omelianenko and Ivanna Bakushevych. (2024). Digital Transformation in Business: The Impact of Technology on Efficiency, Innovation and Competitiveness. *Economic Affairs*, no. 69, pp. 307–315. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.32>

Tebenko V. M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
vita.tebenko@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0459-2555

Lysak O. I., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
oksana.lysak@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6744-1471

Boltianska L. O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
larysa.boltianska@tsatu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6314-4429

INNOVATIONS AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT AND ENSURING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE

Abstract. This article investigates the role of innovation as a strategic instrument for risk management and the strengthening of competitive advantages of Ukrainian industrial enterprises under conditions of uncertainty and wartime disruption. Using official statistical data for 2020–2024, the study examines the dynamics of innovation activity, the volume and structure of innovative product sales, and the sources of financing innovation. The research methodology is based on statistical analysis, comparison, and structural–dynamic assessment, which allowed identifying key phases of decline and recovery in industrial innovation development. The results demonstrate a pronounced decline in innovation activity during 2022–2023 as a consequence of military aggression, logistical disruptions, loss of production capacities, and heightened financial risks. However, 2024 marks the beginning of a recovery phase characterized by an increase in the number of innovation-active enterprises, substantial growth in innovative product sales, and diversification of innovation funding, including expanded participation of external investors. The findings confirm that innovation plays a decisive role in enhancing resilience, adaptability, and long-term competitiveness in the industrial sector. The study reveals the transition of enterprises from reactive survival strategies toward proactive innovation-driven development and market expansion. Innovation becomes not only a mechanism for technological modernization but also a core tool for reducing operational, market, and systemic risks and for supporting business continuity under crisis conditions. The scientific novelty of this study lies in the comprehensive assessment of innovation dynamics in the Ukrainian industrial sector during the wartime period and its transformation toward a recovery-driven model. The practical value of the results consists in offering evidence-based recommendations for enterprises and policymakers aimed at strengthening institutional support, improving investment mechanisms, and enhancing cooperation between business, government, and research institutions to accelerate post-war industrial recovery and ensure sustainable competitiveness.

Key words: innovations, risk management, competitiveness, competitive advantages, innovation activity, resilience.

Стаття надійшла: 16.10.2025

Стаття прийнята: 07.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-11>

УДК [338.48+316.614]:004

Демко В. С., к.е.н., доцент

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

valentyna.demko@tsatu.edu.ua

ORCID: 0000-0001-6456-8795

Колокольчикова І. В., доктор економічних наук, професор

Таврійський державний агротехнологічний університет

імені Дмитра Моторного

kolokolchikovairina@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5692-0901

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ТА СМАРТ-РІШЕНЬ НА ФОРМУВАННЯ БЕЗБАР'ЄРНОГО ТУРИСТИЧНОГО ДОСВІДУ

Анотація. У дослідженні проаналізовано вплив цифрових сервісів та смарт-рішень на формування безбар'єрного туристичного досвіду в умовах трансформації сучасної туристичної індустрії. Метою є визначення ролі цифрових технологій у забезпеченні доступності туристичних послуг для різних категорій користувачів, включно люди з інвалідністю та маломобільні групи. Використано комплекс методів: UX-аудит цифрових платформ, кількісний аналіз поведінкових даних, якісні інтерв'ю, а також огляд наукових джерел і нормативних документів. У результаті виявлено найбільш ефективні інструменти інклюзивного цифрового середовища – адаптивні інтерфейси, AR/VR-технології, алгоритмічну персоналізацію та сервіси навігації. Дослідження підтверджує, що впровадження смарт-рішень може істотно підвищити рівень безбар'єрності туризму за умов системного UX-тестування, прозорості алгоритмів і дотримання стандартів доступності.

Ключові слова: безбар'єрний туризм, цифрові сервіси, смарт-рішення, інклюзивність, UX-аудит, доступність, AR/VR-технології, персоналізація, алгоритмічні системи, цифрова трансформація туризму.

JEL code classification: L83, Z3, Z32

Постановка проблеми. Незважаючи на швидку цифровізацію туристичної індустрії та активне впровадження смарт рішень (IoT, Big Data, AI, AR/VR), існує значний розрив між технічним потенціалом нових сервісів і їх реальною здатністю забезпечити інклюзивний, безбар'єрний досвід для вразливих категорій туристів – людей з інвалідністю, літніх осіб і тих, хто має когнітивні або сенсорні обмеження. Часті технічні, інтерфейсні, регуляторні та соціальні бар'єри гальмують адаптацію таких технологій до потреб цих груп. Наукова проблема полягає в тому, що навіть добре технічно оснащені сервіси можуть не відповідати вимогам доступності та зручності для всіх користувачів, якщо не пройшли систематичний аналіз користувацького досвіду (UX), а відтак не адаптовані під реальні потреби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд наукової літератури показує, що питання інклюзивного туризму й цифрової безбар'єрності є актуальними як в міжнародному, так й українському контексті. В українському дослідженні Безуглої, Белобородової та Герасименко окреслено модель інклюзивно-реабілітаційного туризму, в якій цифрові сервіси віді-



грають роль інструменту соціалізації та реабілітації людей з обмеженими фізичними можливостями [2]. Ніколайчук аналізує інклюзивність в індустрії гостинності України та виявляє системні проблеми, водночас наголошуючи на потенціалі комплексного підходу [12]. Гугул і Оливко порівнюють досвід європейських країн в інклюзивному туризмі, підкреслюючи важливість технологічної доступності, законодавчої підтримки та партнерства держави й бізнесу [7]. Сірук у магістерській роботі досліджує інклюзивний туризм для ветеранів з інвалідністю, акцентуючи на специфічних потребах цієї групи та бар'єрах у наданні цифрових послуг [13].

На міжнародному рівні, дослідження Universal Access in the Information Society аналізує веб-доступність туристичних дестинацій через соціальні медіа (Андалусія та Марокко), вказуючи на істотний вплив рівня доступності цифрового контенту на рішення подорожувати [14]. Щодо концепції смарт-туризму, Galvão, Brito e Abreu, de Melo пропонують більш консенсусне визначення "Smart Tourism Tools" та методологію для оцінювання «розумності» таких інструментів, що важливо й для інклюзивних сервісів [3]. У роботі Mueller, Schreuer, Kopeinik, Wieser, Kowald піднімається питання справедливості алгоритмічних систем у туризмі: вони аналізують, як рекомендаційні системи можуть враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, зокрема групи з обмеженими можливостями [11].

Ці дослідження підтверджують, що цифрові інструменти мають значний потенціал для інклюзивного туризму, але їхня ефективність залежить не лише від технічної складової, а й від орієнтації на користувача, етичних аспектів і відповідності нормативним вимогам.

Формулювання цілей статті. Визначити вплив цифрових сервісів і смарт-рішень на формування безбар'єрного туристичного досвіду, здійснивши комплексну UX-оцінку існуючих платформ і додатків, а також розробити рекомендації щодо їх оптимізації з урахуванням потреб вразливих категорій туристів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні цифрові сервіси й смарт технології, що застосовуються в туризмі, з огляду на їхній потенціал бути інклюзивними.
2. Здійснити UX аудит обраних цифрових рішень (наприклад, AR додатків, VR тур, платформ на основі AI), зокрема з участю вразливих категорій користувачів.
3. Ідентифікувати основні технічні, інтерфейсні та соціальні бар'єри, які заважають максимальній доступності цифрових сервісів для всіх категорій туристів.
4. Розробити рекомендації щодо адаптації інтерфейсів, алгоритмів та сервісних компонентів із точки зору інклюзивності.
5. Оцінити потенційні економічні, соціальні й регуляторні наслідки впровадження адаптованих цифрових рішень у туристичній індустрії.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні UX-методик, кількісних та якісних підходів, що забезпечують всебічне вивчення впливу цифрових сервісів на формування безбар'єрного туристичного досвіду. У межах UX-дослідження застосовано UX-аудит цифрових платформ із залученням представників вразливих груп користувачів, моделювання типових сценаріїв їхньої взаємодії з сервісами, проведення опитувань за шкалою системної зручності (SUS), а також прямих спостережень за поведінкою туристів у цифровому середовищі.

Кількісний аналіз охоплював дослідження даних веб- та мобільної аналітики, оцінювання показників поведінкових патернів, частоти помилок і відмов у взаємодії з інтерфейсами, із використанням стандартних метрик на кшталт accessibility usage rate, task success rate та time on task. У рамках якісного підходу проведено напівструктуровані інтерв'ю та фокус-групи, спрямовані на виявлення глибинних потреб, бар'єрів сприйняття, когнітивних та емоційних реакцій користувачів на цифрові туристичні рішення.

Дослідження доповнене літературним аналізом, який включав огляд сучасних наукових публікацій, нормативно-правових актів у сфері інклюзії (зокрема, положень Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю), а також аналіз практик державних і приватних інституцій щодо впровадження смарт-технологій у туризмі.

Усі етапи роботи базувалися на етичних принципах: дотриманні конфіденційності персональних даних, отриманні інформованої згоди учасників, особливо представників вразливих категорій, та забезпеченні безпечних умов участі у UX-дослідженнях. Така методологічна модель забезпечила наукову валідність, репрезентативність і достовірність отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах туристична індустрія перебуває на значному етапі цифрової трансформації, в рамках якого концепція смарт-дестинацій набуває все більшого значення. Технологічний тренд smart-туризму характеризується впровадженням таких передових рішень, як Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), а також системи на основі геолокації, доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. Ці технології забезпечують створення персоналізованих, ефективних, екологічно сталих туристичних послуг, що відповідають потребам різних категорій туристів [1].

Водночас у науковій дискусії зростає увага до підходу Tourism 5.0, який акцентує на людському вимірі інновацій: поряд із підвищенням продуктивності цифрові технології повинні слугувати інклюзивності, гуманізації сервісів і забезпеченню доступу для всіх категорій туристів, включаючи людей з інвалідністю [15].

В українському контексті спостерігаються перші практики, що відповідають концепції смарт-дестинацій: впроваджуються QR-коди на туристичних об'єктах, системи моніторингу туристичних потоків через безпроводні мережі Wi-Fi, що дає змогу не лише аналізувати відвідуваність, але й реагувати на динаміку потоку туристів [1].

Паралельно із розвитком інфраструктури цифрових сервісів в Україні активізується цифровізація туристичного бізнесу. Мобільні додатки, онлайн-платформи та сервіси державного рівня вже використовуються в системі внутрішнього туризму. Проте дослідження вказують на кілька значних бар'єрів: нерівномірне цифрове покриття, низька цифрова компетентність учасників ринку, фінансові обмеження малого і середнього бізнесу, а також проблеми нормативно-правового характеру [6].

Ще одним важливим аспектом є поява smart-номерів у готельній індустрії: голосове керування, автоматизоване регулювання клімату, contactless-реєстрація, відеочати з консьєржем тощо. Ці рішення можуть підвищити рівень доступності послуг, особливо для маломобільних туристів та літніх людей [9].

Державна політика в Україні також поступово реагує на виклики інклюзивного туризму: існують публікації й ініціативи, які підкреслюють інклюзивний дизайн у готельно-ресторанному секторі та адаптацію сервісів для людей з особливими потребами [16].

Сучасні дослідження також аналізують використання метавсесвіту (мета-технологій) для цифровізації туристичного досвіду. У статті Дехтяр обґрунтовується людиноцентрованість таких систем та підкреслюються питання конфіденційності, безпеки даних і відповідності технологій інклюзивним підходам [8].

Таким чином, цифрові сервіси та смарт-рішення у сфері туризму вже демонструють значний потенціал для підвищення інклюзивності. Проте їх розвиток супроводжується комплексом викликів – технічних, соціальних і регуляторних – що вимагає системного підходу на науковому й практичному рівні.

Сучасний розвиток цифрових технологій створює нові можливості для забезпечення безбар'єрного та інклюзивного туристичного досвіду. Впровадження мобільних застосунків, AR/VR-рішень, смарт-пристроїв та аналітичних платформ дозволяє адаптувати сервіси під потреби різних категорій туристів, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами та маломобільними групами. Нижче наведено класифікацію ключових цифрових сервісів та смарт-рішень, що мають найбільший потенціал для підвищення доступності туристичних послуг.

Міжнародні практики демонструють активне використання передових цифрових технологій для створення доступного туристичного середовища. Концепція Tourism 5.0 підкреслює інтеграцію IoT, AI та AR/VR-технологій з акцентом на інклюзивність і персоналізацію сервісів для всіх категорій туристів [10]. Мобільний додаток Ве Му Еєз забезпечує підтримку людей з порушенням зору під час подорожей через відеозв'язок з волонтерами та використання алгоритмів розпізнавання об'єктів

Таблиця 1

Ключові цифрові сервіси та смарт-рішення для безбар'єрного туристичного доступу

Категорія цифрових рішень	Приклад / Назва сервісу	Основні функції та переваги
Мобільні додатки з навігацією та гідом	GuideMe	GPS навігація, розпізнавання об'єктів, допомога туристам у орієнтації в місті
	ToARist	Доповнена реальність (AR), відображення точок інтересу, інтерактивна навігація
Аудіо- та візуальні інструменти підтримки для людей з порушеннями зору	Be My Eyes	Зв'язок із волонтерами через відео, розпізнавання об'єктів за допомогою AI
	Смарт-окуляри для слабозорих	Аудіо-/AR-сигнали для безпечної навігації в приміщеннях
Віртуальні та віртуально реальні моделі (VR/AR)	Віртуальні тури	Дистанційне «відвідування» туристичних об'єктів для людей з обмеженою мобільністю
	Інклюзивні VR/AR-рішення	Адаптація immersive технологій з урахуванням різних видів інвалідності
Аналітика даних та персоналізація (AI, Big Data)	AI-аналітика відгуків туристів	Персоналізація маршрутів та послуг з урахуванням потреб маломобільних груп
	Платформи смарт-туризму	Агрегація даних (відвідуваність, транспорт, бронювання), допомога органам управління у прийнятті інклюзивних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження [3; 7; 10; 11]

(Wikipedia). AR-додаток ToARist, створений з принципом user-centred design, дозволяє адаптувати інтерфейс під потреби туристів з обмеженнями руху або зору [10; 11]. Віртуальні моделі туристичних дестинацій на базі VR-технологій забезпечують дистанційний доступ до об'єктів туристичної інфраструктури, особливо в країнах із обмеженою фізичною доступністю [3; 7].

Українські практики спрямовані на цифровізацію туристичної інфраструктури та розвиток інклюзивного туризму. Державні ініціативи передбачають створення мобільних додатків, онлайн-платформ та державних сервісів для внутрішнього туризму (journals.chdtu.ck.ua). Інклюзивно-реабілітаційний туризм у наукових публікаціях описується через адаптацію послуг та фізичної інфраструктури для людей з інвалідністю [2]. У готельно-ресторанному бізнесі застосовуються маркетингові стратегії з інклюзивності, що враховують потреби осіб з обмеженими можливостями [17]. На національному рівні досліджуються правові та організаційні механізми забезпечення безбар'єрного простору у сфері туризму [2; 17].

Розвиток цифрових технологій та смарт-рішень у туристичній сфері значно розширює можливості доступу до послуг для різних категорій туристів. Однак ефективність таких рішень обмежується низкою бар'єрів, які виникають як на рівні користувачів, так і на рівні підприємств та регуляторного середовища. Систематизація проблем дозволяє ідентифікувати ключові виклики, що потребують адаптації інтерфейсів, фізичної інфраструктури, контенту цифрових платформ та нормативно-правових механізмів для забезпечення повноцінної інклюзивності.

Розвиток цифрових технологій у туризмі створює значні можливості для забезпечення безбар'єрного та інклюзивного туристичного досвіду. Проте ефективність таких рішень залежить не лише від наявності інноваційних сервісів, а й від того, наскільки вони відповідають потребам користувачів із різними обмеженнями. Для систематичної оцінки цих аспектів застосовується метод UX аудиту (аудиту користувацького досвіду), який дозволяє визначити, наскільки цифровий сервіс зручний, зрозумілий та доступний для різних категорій туристів, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами та вразливими групами. UX аудит передбачає послідовне оцінювання сервісу через кілька основних етапів:

1. Збір вимог та розуміння користувачів на цьому етапі здійснюється ідентифікація цільових груп користувачів (туристи з моторними або сенсорними обмеженнями, люди похилого віку, туристи з когнітивними особливостями) та проведення досліджень їхніх потреб. Використову-

Таблиця 2

Бар'єри і проблеми у використанні цифрових технологій різними категоріями туристів

Категорія користувачів	Бар'єри і проблеми
Люди з інвалідністю (моторні, сенсорні)	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня адаптація інтерфейсів мобільних додатків (відсутність голосового введення, складні навігаційні меню) • Архітектурні виклики: аплікації вказують маршрути, але фізичні об'єкти (будівлі, тротуари) можуть бути недоступні або не відповідати навігації • Обмеження AR/VR технологій: наприклад, проблеми з доступністю для людей з вадами зору чи слуху. [18]
Літні туристи	<ul style="list-style-type: none"> • Низька цифрова компетентність; складно користуватися новими додатками або сервісами • Обмежений доступ до смартфонів або слабкий навички роботи з ними • Безбар'єрність фізичної інфраструктури може відрізнятися, навіть якщо цифровий сервіс доступний.
Туристи з когнітивними або сенсорними особливостями	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна перевантаженість: цифрові платформи можуть бути занадто складними для розуміння без спрощеного UI/UX • Адаптація контенту (наприклад, віртуальні тури) не завжди враховує потреби осіб з когнітивними порушеннями • Захист персональних даних: використання AI й Big Data може викликати побоювання щодо конфіденційності, особливо для вразливих категорій.
Підприємці туристичної галузі / локальні дестинації	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність фінансів для впровадження інклюзивних технологій або smart-рішень • Недостатня цифрова компетентність (особливо у маленьких готелях, компаніях) • Відсутність стандартів або чітких директив щодо доступності: підприємства можуть не мати чітких вимог або стимулів для інклюзивного дизайну. • Регуляторні бар'єри, правове регулювання безбар'єрності та цифрових сервісів.

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження

ються методи інтерв'ю, фокус груп і анкетування, що дозволяє виявити проблеми у навігації, доступі до контенту та взаємодії з цифровими сервісами.

2. Аналіз інтерфейсу перевіряється відповідність інтерфейсів додатків і платформ принципам доступності: контрастність тексту, простота навігації, наявність голосового введення, логічна структура меню та елементи адаптації для користувачів із порушеннями зору чи слуху. Часто оцінка проводиться на основі стандартів WCAG (Web Content Accessibility Guidelines) або їхніх локальних аналогів.

3. Оцінка сценаріїв використання проводиться моделювання реальних сценаріїв: навігація за допомогою AR гідів, пошук точок інтересу, отримання аудіоописів об'єктів. Тестування здійснюється з участю реальних користувачів із вразливих груп для перевірки, чи можуть вони виконати ключові завдання: пройти маршрут, отримати необхідну інформацію, змінити налаштування доступності.

4. Оцінка емоційного аспекту та задоволеності після тестування користувачі оцінюють комфорт, легкість використання та відчуття безпеки через стандартизовані шкали, наприклад SUS (System Usability Scale). Додатково можливе проведення спостереження для фіксації емоційних реакцій і складнощів під час взаємодії з сервісом у реальному часі.

5. Аналіз результатів та рекомендації на підставі зібраних даних формується класифікація проблем за пріоритетністю: критичні помилки, проблеми комфорту, бажані покращення. На основі цих результатів розробляються рекомендації для розробників та власників платформ щодо оптимізації навігації, доступності, елементів дизайну та впровадження адаптивних функцій.

Оцінімо кілька прикладів реальних або концептуальних цифрових рішень в освітленому контексті UX-аудиту.

На основі проведеного UX аудиту можна зробити комплексну оцінку ефективності цифрових рішень у формуванні безбар'єрного туристичного досвіду.

Оцінка сучасних цифрових рішень

Цифрове рішення	UX-аудит: можливі плюси	UX-аудит: проблеми або обмеження
AR-додаток ToARist	Оскільки ToARist розроблявся через user centred design, він має потенціал бути інтуїтивним, зручним для навігації та аннотованим POI (точки інтересу) [19].	Технічні проблеми AR: затримки, помилки у відображенні об'єктів, складна взаємодія для користувачів з сенсорними або моторними обмеженнями [19].
Віртуальні тури (VR / цифрові двійники)	Віртуальні моделі DESTИНАЦІЙ можуть надати доступ до локацій, які фізично недоступні, особливо для людей з руховими труднощами. Наприклад, дослідження дигітальних двійників показали, що VR тури забезпечують високий рівень «присутності» та позитивний UX [20].	Можливі проблеми з «кібернудотою» (cybersickness), незручністю користування для новачків XR, а також складність адаптації інтерфейсу для людей з візуальними чи когнітивними обмеженнями [20].
Платформи аналітики на основі AI / Big Data	Персоналізація маршрутів і сервісів з огляду на потреби вразливих груп може значно підвищити доступність і задоволеність туристів. Також AI аналіз відгуків може виявити конкретні точки болу, які треба оптимізувати.	Алгоритми можуть бути «чорними скриньками»: користувачі не розуміють, чому саме їм пропонуються певні маршрути чи сервіси. Для старших людей або тих, хто не довіряє автоматизованим системам, це може створювати бар'єри. Крім того – ризики конфіденційності, якщо платформи збирають чутливі дані.

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження

Ефективність цифрових рішень визначається здатністю AR додатків і VR тур розширювати доступність туристичних сервісів, особливо для маломобільних груп. Використання аналітики на основі AI та Big Data дозволяє персоналізувати маршрути та сервіси з урахуванням індивідуальних потреб туристів, підвищуючи рівень інклюзії та задоволеності користувачів. Такі технології сприяють створенню гнучкого і адаптивного туристичного середовища, здатного відповідати потребам різних категорій мандрівників.

Основні проблемні зони включають недостатню оптимізацію інтерфейсів для користувачів із інвалідністю та вразливих груп, технічні обмеження AR/VR рішень, що проявляються у затримках або виникненні кібернудоти, а також недовіру до алгоритмічних сервісів через недостатню прозорість роботи систем і ризики щодо захисту персональних даних. Додатково відзначається відсутність достатньо масштабованих або стандартизованих практик UX аудиту в туристичній індустрії, що обмежує системне впровадження інклюзивних технологій.

Рекомендації для підвищення ефективності цифрових рішень у безбар'єрному туризмі включають:

1. Регулярне проведення UX аудитів із залученням представників цільових груп, особливо людей з інвалідністю, для виявлення реальних проблем користувацького досвіду.

2. Запровадження адаптивних інтерфейсів, зокрема голосового введення, спрощених режимів користування та налаштувань контрастності, що підвищують доступність сервісів.

3. Адаптацію віртуальних турів із урахуванням ризиків кібернудоти та надання альтернативних режимів (наприклад, «тур без руху» і «тур із рухом»), щоб забезпечити комфорт різним категоріям користувачів.

4. Забезпечення прозорості алгоритмічних сервісів: пояснення користувачу причин пропонованих маршрутів та можливість коригування рекомендацій відповідно до індивідуальних потреб.

5. Розробку етичних та правових політик щодо обробки персональних даних, особливо для вразливих категорій туристів, із впровадженням механізмів добровільної згоди та контролю доступу до інформації.

Виконання цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня інклюзивності та безбар'єрності туристичних цифрових сервісів, а також створенню більш комфортного та безпечного користувацького досвіду для широкого кола туристів.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що цифрові сервіси та смарт-рішення відіграють ключову роль у формуванні безбар'єрного туристичного досвіду, оскільки вони здатні істотно зменшувати фізичні, інформаційні та комунікаційні бар'єри для різних категорій користувачів, включно з людьми з інвалідністю, маломобільними групами, літніми туристами та особами з когнітивними особливостями. Аналіз сучасних практик, UX-аудит цифрових платформ та оцінка користувацького досвіду підтверджують, що технології AR/VR, адаптивні інтерфейси, алгоритмічна персоналізація та мобільні застосунки з функціями доступності поступово формують нову модель інклюзивного туризму, орієнтованого на індивідуальні потреби.

Разом із тим дослідження виявило низку системних недоліків: недостатню оптимізацію інтерфейсів під потреби вразливих категорій, технічні обмеження VR-технологій, нерівний доступ до інновацій у різних регіонах, а також обмежену цифрову грамотність користувачів. Важливою проблемою залишається низький рівень довіри до алгоритмічних сервісів та загрози порушення конфіденційності персональних даних, що потребує чіткої нормативної регламентації й етичних протоколів.

Міжнародний і український досвід засвідчує, що найбільш ефективними є ті цифрові рішення, які інтегрують принципи універсального дизайну, мають прозору логіку функціонування та проходять регулярні UX-аудити за участю представників цільових груп. Таким чином, розвиток безбар'єрного туризму в умовах цифрової трансформації неможливий без комплексного підходу: поєднання технологічних інновацій, стандартизації доступності, міжсекторальної співпраці, освітніх програм і державної підтримки.

У підсумку встановлено, що цифрові сервіси можуть стати потужним інструментом інклюзивності за умови їх науково обґрунтованого впровадження, системного тестування, підвищення рівня доступності та етичного управління даними. Отримані результати визначають перспективи подальших досліджень, спрямованих на оцінювання рівня технологічної доступності туристичних дестинацій, розробку метричних індикаторів інклюзивності та удосконалення смарт-рішень у сфері туризму.

Список використаних джерел:

1. Балук Н. Р., Тригуб І. Б. Цифрові горизонти сталого туризму: вплив смарт технологій. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 15–16 травня 2025 р. Львів: ЛТЕУ, 2025. С. 208–210. URL: <http://tourlib.net>
2. Безугла Л., Белобородова Г., Герасименко Л. Модель інклюзивно-реабілітаційного туризму як інструмент соціальної адаптації осіб з інвалідністю. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2022. URL: <https://journals.chdtu.ck.ua>
3. Galvão P., Brito e Abreu F., de Melo F. Smart Tourism Tools: toward a shared definition and standardised evaluation methodology. 2024. URL: <https://arxiv.org>
4. Гарбар Г. А. Основні тенденції та особливості впливу цифрових технологій на трансформацію туристичних послуг. *Modern Economics*. 2025. № 51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-07)
5. Головня О., Леонт'єв І. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100>
6. Горчак Р. Цифровізація внутрішнього туризму в Україні: стан, ініціативи та аналітика. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2025. № 2(16). С. 22–41. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22)
7. Gugul V., Olyvko O. European experience in the development of inclusive tourism: a comparative analysis. *Innovative Economics*. 2023. URL: <https://inneco.org>
8. Дехтяр Н. Використання технологій метавесвіту у процесі цифровізації туристичної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-76>
9. Івашко Л. Диджиталізація сфери туризму та гостинності. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 1. С. 16–28. DOI: [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).2](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).2)
10. Mouakket S., Khan M., Elshaer I. Accessibility of tourism destinations through social media: evidence from Andalusia and Morocco. *Universal Access in the Information Society*. 2024. URL: <https://link.springer.com>
11. Mueller H., Schreuer A., Kopeinik S., Wieser S., Kowald M. Fairness in Tourism Recommender Systems: Balancing stakeholder interests. 2025. URL: <https://arxiv.org>

12. Ніколайчук О. Інклюзивність в індустрії туризму та гостинності України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 3(32). С. 49–64. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334871](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334871)
13. Сірук А. Інклюзивний туризм для ветеранів з інвалідністю: проблеми та можливості розвитку : магістерська робота / КНУ ім. Т. Шевченка. Київ, 2024. URL: <https://ir.library.knu.ua>
14. Montero A. A., Seales L. G., Idris M. Y., López-Sánchez J. A. Web accessibility and inclusivity of tourist destinations at social media management: An intercultural analysis of Andalusia and Northern Morocco. *Universal Access in the Information Society*. 2025. Vol. 24. P. 249–265. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10209-023-01020-y>
15. Інформаційні технології у сфері захисту довкілля: колективна монографія / за загал. Ред. Р. Ткачука, І. Дияка, Б. Побережка. Львів, 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/iter-2025>
16. Зубехіна Т. В., Шейко Ю. О., Поліщук А. С. Інноваційно-інклюзивні практики в маркетингу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 9. С. 284. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-19
17. Kudinova I. Inclusiveness in the hospitality industry: principles, challenges and prospects for development. *Development Service Industry Management*. 2025. Vol. 1. P. 21–28. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
18. Creed C., Al Kalbani M., Theil A., Sarcar S., Williams I. Inclusive AR/VR: Accessibility Barriers for Immersive Technologies. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2304.13465>
19. Williams M., Yao K. K. K., Nurse J. R. C. ToARist: An Augmented Reality Tourism App Created through User Centred Design. 2018. URL: <https://arxiv.org/abs/1807.05759>
20. Warsinke M., Vona F., Kojić T., Voigt Antons J. N., & Möller S. Digital Twins for Extended Reality Tourism: User Experience Evaluation Across User Groups. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2509.07740>

References:

1. Baluk N. R., Trigub I. B. (2025). Tsyfrovі horyzonty staloho turyzmu: vplyv smart tekhnolohiy [Digital horizons of sustainable tourism: the impact of smart technologies]. *Stalyy rozvytok turyzmu na zasadakh partnerstva* [Sustainable development of tourism based on partnership: materials of the IV International Scientific and Practical Conference, Lviv, 15–16 May 2025]. Lviv: LTEU. Available at: <http://tourlib.net> (in Ukrainian)
2. Bezugla L., Beloborodova G., Gerasymenko L. (2022). Model' inklyuzyvno-reabilitatsiyynoho turyzmu yak instrument sotsial'noyi adaptatsiyi osib z invalidnistyu [The model of inclusive rehabilitation tourism as a tool for the social adaptation of persons with disabilities]. *Visnyk Cherkas'koho Tekhnolohichnoho Universytetu*. Available at: <https://journals.chdtu.ck.ua> (in Ukrainian)
3. Galvão P., Brito e Abreu F., de Melo F. (2024). Smart Tourism Tools: toward a shared definition and standardised evaluation methodology. *arXiv preprint*. Available at: <https://arxiv.org>
4. Garbar G. A. (2025). Osnovni tendentsiyi ta osoblyvosti vplyvu tsyfrovyykh tekhnolohiyi na transformatsiyu turystychnykh posluh [Main trends and features of the impact of digital technologies on the transformation of tourism services]. *Modern Economics*, no. 51. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-07) (in Ukrainian)
5. Golovnya O., Leontiev I. (2025). Suchasni priorityety tsyfrovoyi transformatsiyi u turystychno-rekreatsinyi industriyi [Current priorities of digital transformation in the tourism and recreation industry]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-100> (in Ukrainian)
6. Gorchak R. (2025). Transformatsiya vnutrishn'oho turyzmu v Ukraini: stan, initsiatyvy ta analytika [Digitalisation of domestic tourism in Ukraine: status, initiatives and analytics]. *Innovatsiyi ta tekhnolohiyi v sferi posluh i kharchuvannya*, no. 2(16), pp. 22–41. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(16\).2025.22](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(16).2025.22) (in Ukrainian)
7. Gugul V., Olyvko O. (2023). European experience in the development of inclusive tourism: a comparative analysis. *Innovative Economics*. Available at: <https://inneco.org>
8. Dekhtyar N. (2024). Vykorystovuvannya tekhnolohiy metavsvitu u protsesi ttttsyfrovizatsiyi turystychnoyi diyal'nosti [The use of metaverse technologies in the process of digitalisation of tourism]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-76> (in Ukrainian)
9. Ivashko L. (2025). Dydzhytylizatsiya sfery turyzmu ta hostynnosti [Digitisation of tourism and hospitality]. *Smart-ekonomika, pidpryyemnytstvo ta bezpeka*, no. 3(1), pp. 16–28. DOI: [https://doi.org/10.60022/sis.3.\(01\).2](https://doi.org/10.60022/sis.3.(01).2)
10. Mouakket S., Khan M., Elshaer I. (2024). Accessibility of tourism destinations through social media: evidence from Andalusia and Morocco. *Universal Access in the Information Society*: Springer. Available at: <https://link.springer.com>
11. Muellner H., Schreuer A., Kopeinik S., Wieser S., Kowald M. (2025). Fairness in Tourism Recommender Systems: Balancing stakeholder interests. Available at: <https://arxiv.org>
12. Nikolaichuk O. (2025). Inklyuzivnist' v industriyi turyzmu ta hostyyynnosti v Ukraini: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Inclusiveness in the tourism and hospitality industry of Ukraine: current state and prospects for development]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 3(32), pp. 49–64. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334871](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334871) (in Ukrainian)
13. Siruk A. (2024). Inklyuzyvnyy turyzm dlya veteraniv z invalidnistyu: problem ta mozhlyvosti rozvytku [Inclusive tourism for veterans with disabilities: problems and opportunities for development: master's thesis. Kyiv National Taras Shevchenko University. Available at: <https://ir.library.knu.ua>

14. Montero A. A., Seales L. G., Idris M. Y., López-Sánchez J. A. (2025). Web accessibility and inclusivity of tourist destinations at social media management: An intercultural analysis of Andalusia and Northern Morocco. *Universal Access in the Information Society*, no. 24, pp. 249–265. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10209-023-01020-y>
15. Infomatsiyni tekhnolohiyi u sferi zakhystu dovkilliya: kolektyvna monohrafiya (2025) [Information technologies in the field of environmental protection: collective monograph / edited by R. Tkachuk, I. Diyak, B. Poberyko. L'viv. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/itep-2025> (in Ukrainian)
16. Zubekhina T. V., Sheiko Yu. O., Polishchuk A. S. (2025). Innovatsiyno-inklyuzyvni praktyky v marketunhu pidpryyemstv turyzmu ta hotel'no-restorannoho biznesu [Innovative and inclusive practices in the marketing of tourism and hotel and restaurant businesses. *Inklyuzyvna ekonomika*, no. 9, p. 284. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-19 (in Ukrainian)
17. Kudinova I. (2025). Inclusiveness in the hospitality industry: principles, challenges and prospects for development. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 21–28. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3))
18. Creed C., Al Kalbani M., Theil A., Sarcar S., Williams I. (2023). Inclusive AR/VR: Accessibility Barriers for Immersive Technologies. Available at: <https://arxiv.org/abs/2304.13465>
19. Williams M., Yao K. K., Nurse J. R. C. (2018). ToARist: An Augmented Reality Tourism App Created through User Centred Design. Available at: <https://arxiv.org/abs/1807.05759>
20. Warsinke M., Vona F., Kojić T., Voigt Antons J. N. & Möller S. (2025). Digital Twins for Extended Reality Tourism: User Experience Evaluation Across User Groups. Available at: <https://arxiv.org/abs/2509.07740>

Demko V. S., PhD, Assistant Professor

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

valjademko88@gmail.com

ORCID: 0000-0001-6456-8795

Kolokolchikova I. V., Doctor of Economic Sciences, Professor

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

kolokolchikovairina@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5692-0901

THE IMPACT OF DIGITAL SERVICES AND SMART SOLUTIONS ON THE CREATION OF A BARRIER-FREE TOURISM EXPERIENCE

Abstract. *Digital transformation of tourism and smart technologies provide new channels to expand service accessibility, yet their adaptation for vulnerable tourist groups remains inconsistent. The study aims to measure the influence of digital services and smart solutions on building a barrier-free tourist experience and to formulate evidence-based guidelines to improve accessibility for tourists with motor, sensory, cognitive limitations. The methods integrate structured UX-audit, scenario-based interface testing aligned with WCAG2.1 standards, large-scale behavioral analytics and service abandonment frequency, complemented by semi-structured interviews and focus groups. Findings demonstrate highest systemic benefit from adaptive AR navigation layers for POI-annotation, low-motion inclusive VR tours, AI-personalization engines calibrated for accessibility needs. AR-guides substantially improve spatial orientation and decision confidence for low-mobility and visually impaired tourists, while VR-tours unlock remote destination access but face cybersickness risks requiring alternative “no-motion” flows. Key barriers include missing voice-input options, overloaded or hierarchical UI, AR/VR delays, cyber-accessibility faults, ethical risks of sensitive data capture, digital coverage inequality, resource limitations for SME providers, raising distrust in opaque recommendation algorithms. The conclusions confirm that digital and smart ecosystems can operate as structural accessibility drivers if UX-optimization is continuous, algorithmic decisions are explainable, accessibility standards become measurable in destination management models, and providers gain regulatory and financial support. The recommendations focus on UX-retesting with target vulnerable groups, UI-simplification, contrast and voice-input modes, transparent AI-explainability and VR-comfort design. Future research trajectories include econometric modeling of inclusiveness indicators, and accessibility monitoring for smart tourism clusters.*

Keywords: *barrier-free tourism, digital services, smart solutions, inclusiveness, UX audit, accessibility, AR/VR technologies, algorithmic systems, digital transformation of tourism.*

Стаття надійшла: 23.10.2025

Стаття прийнята: 12.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-12>

УДК [339.138:637.1]:004.738.5

*Кукіна Н. В., к.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
kukinanatala81@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3204-0624*

*Тесленко М. В., аспірант
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра Моторного
maksteslenko1993@gmail.com
ORCID: 0009-0008-9600-081X*

ПЕРСОНАЛІЗОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** У статті досліджено можливості впровадження персоналізованих маркетингових рішень на переробних підприємствах молочної галузі України в умовах цифрової трансформації та зміни споживчої поведінки. Розкрито передумови переходу від масових комунікацій до індивідуальних підходів. Проаналізовано світову практику використання мобільних застосунків, програм лояльності, QR-кодів і гейміфікаційних механізмів у молочної промисловості. Обґрунтовано концепцію мобільного застосунку як інструменту управління клієнтським досвідом, що забезпечує персоналізацію пропозицій, збір поведінкових даних і підвищення лояльності споживачів. Визначено головні напрями цифрової взаємодії та представлено медіаплан, здатний підсилити конкурентоспроможність вітчизняних брендів.*

***Ключові слова:** персоналізований маркетинг, цифрові комунікації, мобільний застосунок, програма лояльності, QR-коди, гейміфікація, клієнтський досвід, молочна галузь.*

JEL code classification: L66, M31, M37, O33, Q11

Постановка проблеми. Сучасний ринок молочної продукції України перебуває в умовах високої динамічності та посиленої конкуренції, що зумовлює необхідність переходу підприємств від традиційних підходів до інноваційних інструментів маркетингових комунікацій. Зміна споживчої поведінки, зростання вимог до якості продукції, поява нових цифрових каналів взаємодії та посилення позицій ритейлерів істотно впливають на формування конкурентоспроможності виробників молока та молокопродуктів. Споживач більше не реагує на масову рекламу так як раніше. Він очікує індивідуального підходу, швидкої комунікації, персоналізованих пропозицій і можливості контролювати власний споживчий досвід. У таких умовах персоналізовані маркетингові комунікації та цифрові рішення стають головними інструментами підвищення ефективності взаємодії між виробником та кінцевим споживачем, що особливо актуально для підприємств молокопереробної галузі.

У той же час світовий ринок демонструє активний розвиток цифрових платформ, мобільних застосунків, програм лояльності, гейміфікації та Big Data-аналітики як основних механізмів утримання клієнтів і стимулювання продажів. Компанії Danone та Nestle вже інтегрували цифрові канали у власні маркетингові стратегії, пропонуючи споживачам мобільні застосунки, QR-коди для відстеження продукції, персоналізовані знижки та освітні інтерактивні програми, що доводить високу ефективність таких рішень у харчовій промисловості [3; 14–15]. В Україні ж молокопереробні підприємства лише поступово переходять до моделі персоналізованої



комунікації, що створює як загрози, так і значні можливості для підвищення конкурентоспроможності брендів.

Мобільні застосунки, що поєднують механізми персоналізованих комунікацій, програми лояльності та цифрові інструменти взаємодії зі споживачами, стають важливим елементом сучасної маркетингової стратегії молокопереробних підприємств. Їх використання дає змогу підвищити якість комунікацій, оперативно реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, формувати довгострокові відносини з покупцями та посилювати позиції бренду на ринку. У цих умовах впровадження подібних рішень відкриває для українських виробників молочної продукції можливість підвищити ефективність збуту, оптимізувати управління клієнтським досвідом та адаптувати маркетингову діяльність до нових вимог ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях простежується зростаюча увага до трансформацій, що відбуваються на ринку молока, а також до необхідності оновлення маркетингових підходів у контексті цифровізації. Публікації Павлової С. І., Овандер Н. Л., Рижук А. В., як і Корман І. І., Лементовської В. А., Семенди О. В. [4; 6], узагальнюють структурні зміни у галузі: скорочення частки домогосподарств, посилення ролі промислових виробників, коливання закупівельних цін і нестабільність постачання. Ці тенденції формують нові вимоги до підприємств, зокрема щодо підвищення гнучкості та адаптивності маркетингових стратегій.

У цьому контексті логічно продовжують наукову дискусію дослідження, спрямовані на конкурентоспроможність та управління розвитком переробних підприємств. Праця Рябчик А. [8] демонструє, що модернізація управлінських процесів, диверсифікація асортименту та оновлення збутової політики виступають основними напрямками зміцнення ринкових позицій. Паралельно в роботах Черемісіної С., Россохи В. та Кривуна М. [12] простежується акцент на цифровізації переробної галузі, автоматизації контролю якості, використанні прогнозних моделей та загальному зростанні інноваційної активності підприємств.

Розширення цифрових можливостей стає передумовою переходу підприємств до персоналізованих маркетингових моделей. Узагальнення результатів досліджень свідчить про те, що підвищення ефективності збуту та зміцнення взаємодії зі споживачами вже неможливо забезпечити без глибокої інтеграції цифрових рішень у маркетингову діяльність. Особливо помітно це у роботах, присвячених впливу штучного інтелекту на маркетингові комунікації. Публікації Божка А.[1], Борисової Т.[10], Уголькової О.[9], Гноєвого В. та Кореня М.[2], а також Реслера М. і Гальо Я. [7] демонструють, що технології AI поступово формують новий стандарт персоналізованих маркетингових рішень.

Попри значний розвиток цифрових технологій, більшість наукових робіт акцентують увагу переважно на технічних аспектах функціонування AI-систем, залишаючи поза увагою їх комплексний вплив на маркетингові стратегії молокопереробних підприємств. Недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції мобільних застосунків, програм лояльності, гейміфікованих механізмів в маркетингові комунікації молочного сектору. Також недосить розкриті моделі персоналізації, спрямовані на формування довгострокових відносин зі споживачами, оптимізацію їхнього клієнтського досвіду та підвищення ефективності збутових стратегій.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування й розробка концепції провадження персоналізованих цифрових інструментів комунікації для переробних підприємств молочної галузі, зокрема моделі мобільного застосунку як елемента управління клієнтським досвідом.

Виклад основного матеріалу. У сучасній умовах розвитку молочної галузі підприємства дедалі частіше переходять від масових комунікацій до більш індивідуальних підходів у роботі зі споживачами. Попит на молочну продукцію залишається стабільним, однак споживачі очікують не лише якісного товару, а й персональної взаємодії, яка враховує їхні потреби, уподобання та стиль споживання. У таких умовах персоналізована комунікація стає важливим інструментом підвищення лояльності та формування регулярних покупок.

Для молокопереробних підприємств, що працюють з широкою мережею роздрібних магазинів, персоналізований маркетинг допомагає ефективніше впливати на кінцевого споживача. Це

особливо актуально на тлі зростаючого інтересу до органічної, функціональної та інноваційної продукції. Цифрові технології, зокрема мобільні застосунки, дозволяють підприємствам адаптувати свої повідомлення під конкретні групи споживачів, пропонувати індивідуальні знижки, рекомендації продуктів та бонуси.

Світова практика підтверджує результативність таких підходів (табл. 1). Наприклад, мобільний застосунок “Mundo Danone” [14], що використовується у Бразилії, надає споживачам доступ до актуального асортименту, акційних пропозицій та персональних рекомендацій. Застосунок також підтримує систему контролю якості, яка допомагає швидко реагувати на випадки порушення термінів придатності продукції, що позитивно впливає на довіру до бренду.

В Іспанії компанія Danone реалізувала іншу модель персоналізації, де покупці сканують QR-коди на упаковках і отримують бонусні бали [15]. Накопичені бали можна обмінювати на знижки або спеціальні пропозиції. Такий підхід стимулює регулярні покупки та створює сталі зв'язки між брендом і споживачами.

Nestle також активно застосовує елементи гейміфікації у своїх маркетингових практиках [3]. У межах освітньої програми «Абетка харчування» компанія створила інтерактивні онлайн-ігри та вікторини, спрямовані на формування корисних харчових звичок у дітей підлітків. Додатково було впроваджено настільну гру «Мультівсесвіт їжі», яку використовують під час освітніх і розважальних заходів, орієнтованих на популяризацію здорового способу життя. Завдяки таким ініціативам компанія розширює присутність свого бренду у соціальному та освітньому середовищі, формує позитивне сприйняття серед молодшої аудиторії та зміцнює довгострокову лояльність споживачів.

Мобільний застосунок для реалізації молочної продукції розглядається не лише як інструмент комунікацій, а як повноцінна платформа управління клієнтським досвідом. Його використання дає змогу системно збирати та аналізувати дані про споживчі звички, формувати

Таблиця 1

Приклади застосування цифрових рішень у діяльності молочної брендів

	Мобільний додаток “Mundo Danone” (Бразилія)	Забезпечує доступ до асортименту продукції Danone, персоналізованих пропозицій, сервісу доставки та інформації про дитячі й дорослі лінійки товарів, що сприяє формуванню індивідуальної взаємодії зі споживачами.
	Мобільний додаток “Mundo Danone” (Іспанія)	Дозволяє сканувати QR-коди на упаковках для накопичення бонусних балів і отримання знижок та винагород. Платформа підсилює лояльність клієнтів і надає компанії дані для аналізу споживчих уподобань.
	Мобільний додаток для моніторингу продукції Danone	Цифровий інструмент для контролю термінів придатності та оперативного вилучення товарів із порушеннями стандартів, що позитивно впливає на довіру споживачів і підтримує стабільний рівень продажів.
	Освітня програма Nestle «Абетка харчування»	Містить інтерактивні онлайн-ігри та вікторини, які формують у дітей базові навички здорового харчування в доступній ігровій формі та зміцнюють соціальну присутність бренду.
	Настільна гра від Nestle «Мультівсесвіт їжі»	Використовується під час освітніх та розважальних заходів, сприяє популяризації здорового способу життя серед дітей та підлітків, поєднуючи навчання із захопливою ігровою активністю.

Джерело: сформовано за даними [3; 14–15]

персоналізовані пропозиції та вибудовувати довгострокові взаємини зі споживачами. У межах маркетингової стратегії переробних підприємств запуск такого застосунку забезпечує можливість створення індивідуальних рекомендацій для кожного покупця з урахуванням історії покупок, частоти звернень до бренду та переваг у виборі продукції.

Розроблення та впровадження мобільного застосунку потребує комплексного підходу, що поєднує технічні та маркетингові елементи. Методика реалізації включає шість головних етапів, які охоплюють проектування застосунку, тестування функціоналу, інтеграцію з партнерами, просування серед цільової аудиторії та подальший аналіз ефективності (рис. 1). Така послідовність дозволяє забезпечити стабільну роботу платформи й ефективну її адаптацію до потреб підприємства та споживачів.

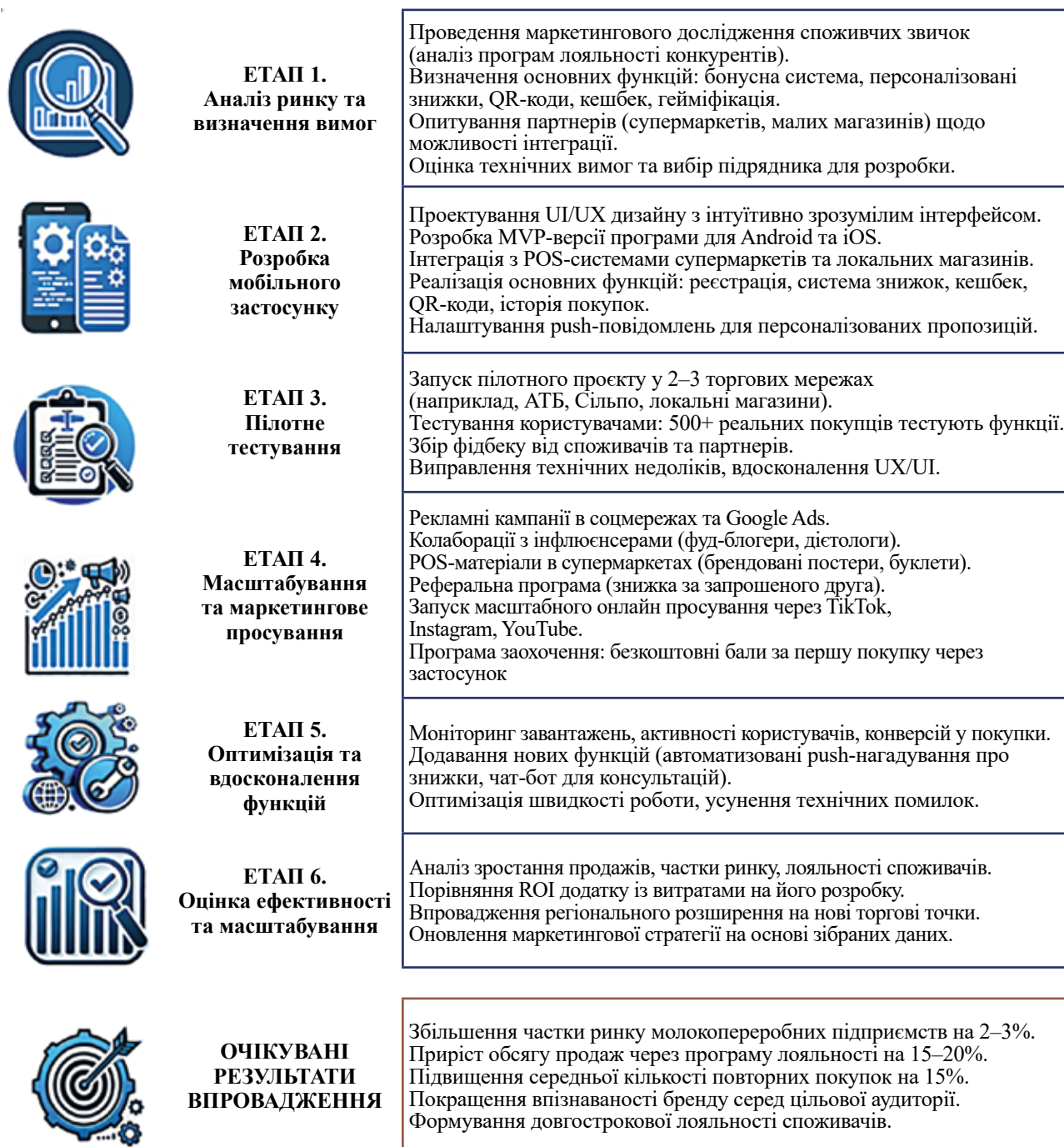


Рис. 1. Концептуальна схема впровадження мобільного застосунку у збутову діяльність переробних підприємств молочної галузі

Джерело: авторська розробка

Центральним елементом застосунку є програма лояльності, що дає змогу користувачам накопичувати бонуси за купівлю продукції переробних підприємств та обмінювати їх на знижки, подарункові сертифікати чи інші винагороди. Це стимулює повторні покупки та сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку з брендом. Доповненням до програми лояльності виступає механізм персоналізованих знижок, завдяки якому споживачі отримують індивідуальні акційні пропозиції відповідно до своїх уподобань. Зокрема, покупець, який регулярно обирає кисломолочну продукцію, матиме доступ до спеціальних знижок саме цієї категорії, що підвищує ймовірність подальших покупок та збільшує загальну ефективність маркетингових заходів підприємства.

Окрім основних функцій, мобільний застосунок може включати інтегровану систему QR-кодів, розміщених на упаковках продукції [13]. Це забезпечить споживачам доступ до розширеної інформації про товар, зокрема даних про походження молока, харчову цінність, рекомендації щодо споживання та відгуки інших покупців. Такий інструмент сприятиме підвищенню рівня довіри до продукції та формуванню прозорої комунікації між виробником і споживачами. Додатково використання QR-кодів дозволить активізувати механізм кешбеку, коли після кожної покупки частина коштів автоматично зараховуватиметься на бонусний рахунок користувача в застосунку.

Важливою складовою цифрової взаємодії є також застосування елементів гейміфікації, які підвищують залученість користувачів [16]. У межах застосунку може бути передбачена різна активність: участь у розіграшах, тестування нових продуктів, отримання додаткових бонусів за виконання завдань чи залучення нових учасників програми. Такі механізми підсилюють інтерес до бренду, стимулюють регулярну взаємодію та сприяють поширенню застосунку серед ширшої аудиторії.

Подальший розвиток персоналізованих маркетингових підходів може бути забезпечений за рахунок використання штучного інтелекту та технологій Big Data. Аналітичні алгоритми дадуть змогу здійснювати поглиблений аналіз поведінкових моделей споживачів, оцінювати динаміку їхніх уподобань, частоту покупок та регіональні особливості попиту. На основі таких даних підприємство зможе своєчасно коригувати маркетингові стратегії, персоналізувати пропозиції та адаптувати асортимент відповідно до актуальних потреб ринку.

Успішна реалізація персоналізованих маркетингових програм у молокопереробній галузі потребує узгодження бонусних механізмів виробника з інформаційними системами роздрібною торгівлі [5]. Інтеграція програми лояльності з POS-інфраструктурою торговельних мереж забезпечує можливість автоматичного підтвердження факту покупки, точного нарахування бонусів та формування єдиного масиву даних для подальшої аналітики. Такий підхід створює прозору модель взаємодії між підприємством і ритейлером, мінімізує ризики помилок у транзакціях і дозволяє споживачам отримувати персоналізовані знижки незалежно від місця купівлі продукції (рис. 2).

Загалом персоналізована комунікація розглядається як головний чинник успішного розвитку бренду на сучасному ринку молочної продукції. Впровадження мобільного застосунку для продукції переробних підприємств може стати дієвим інструментом формування довгострокових взаємин зі споживачами, підвищення рівня довіри до бренду та стимулювання попиту за рахунок системи індивідуальних знижок і спеціальних пропозицій. Такий підхід створює передумови для зміцнення позицій підприємства на ринку та формування цифрової екосистеми взаємодії зі споживачами, що відповідає сучасним тенденціям розвитку маркетингових технологій.

Медіаплан впровадження застосунку передбачає комплекс заходів, спрямованих на збільшення кількості завантажень, активізацію взаємодії з користувачами та підвищення впізнаваності бренду [10]. Основними каналами просування виступають таргетована реклама у соціальних мережах, реферальні механізми залучення нових користувачів, push-сповіщення, email-маркетинг, QR-коди на упаковках продукції та інтеграція з торговельними мережами. Додатковими елементами комунікації є гейміфікація, програми лояльності, регулярні акційні пропозиції та використання аналітики поведінкових даних, що забезпечує можливість персоналізації маркетингової активності і підвищує ймовірність переходу від статусу покупців у статус постійних клієнтів (табл. 2).



Рис. 2. Алгоритм інтеграції бонусної програми переробних підприємств молочної галузі із роздрібними мережами

Джерело: авторська розробка

Запропонований медіаплан формує гнучку систему управління комунікаційними інструментами та дає можливість оперативного коригувати маркетингову стратегію відповідно до змін ринкової ситуації та актуальних споживчих тенденцій. Комплексне використання цифрових каналів комунікації забезпечує підприємству потенціал для зростання обсягів продажу, посилення конкурентних позицій та підвищення рівня лояльності споживачів до торгових марок переробних підприємств.

Висновки. Таким чином, персоналізований маркетинг поступово стає центральним елементом взаємодії переробних підприємств молочної галузі зі споживачами. Використання мобільного застосунку дає змогу формувати індивідуальні пропозиції, реагувати на особливості поведінки покупців та підсилювати довіру до брендів на основі відкритої та інформативної комунікації. Цифрові інструменти, такі як QR-коди, гейміфіковані механізми, програми

Таблиця 2

Цифрові інструменти та механізми взаємодії користувачів торгових марок переробних підприємств молочної галузі у мобільному застосунку

Інструмент комунікацій	Конкретні заходи	Часовий діапазон
Рекламні кампанії у соцмережах	Публічні та таргетовані рекламні оголошення у Facebook, Instagram, TikTok для стимулювання завантажень застосунку	Щомісяця
Push-сповіщення	Інформування користувачів про персоналізовані знижки, акції на нові продукти	Щотижня
Email-розсилки	Розсилка соціальних пропозицій, бонусів, персоналізованих рекомендацій	Раз на місяць
Реферальна програма	Нарахування бонусів за залучення нових користувачів	Перші 6 місяців після запуску
Гейміфікація (бонусне колесо)	Винагорода користувачів бонусами або знижками після здійснених покупок	Постійно
Програми лояльності	Додаткові знижки та привілеї для активних і постійних користувачів	Протягом року
QR-коди на продукції	Перехід до застосунку для активації знижок та участі в акціях	Від запуску
Колаборації з рітейлерами	Проведення спільних промоакцій із торговельними мережами	Щоквартально
Офлайн-промо	Розміщення рекламних матеріалів у супермаркетах та торгових залах	Раз на півроку
Новорічний розіграш призів	Автоматичне нарахування бонусів за покупки від 200 грн	Листопад–грудень
Аналітика користувацької поведінки	Використання Big Data для вдосконалення персоналізованих пропозицій та сегментації	Постійно
Інтерактивні акції	Організація Днів подвійних бонусів та інших гейміфікованих заходів у застосунку	Щомісяця

Джерело: авторська розробка

лояльності та алгоритми аналізу даних, розширюють можливості підприємств у роботі зі споживчими аудиторіями та сприяють розвитку стабільних зв'язків із клієнтами.

Персоналізований підхід у маркетингових комунікаціях відкриває для переробних підприємств молочної галузі нові перспективи розвитку та дозволяє гнучко реагувати на зміни ринку. Застосування цифрових сервісів формує сучасну модель взаємодії зі споживачами, що підтримує конкретні позиції підприємств і підсилює їхню здатність адаптуватися до динаміки попиту та трансформації споживчих очікувань.

Список використаних джерел:

- Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1. С. 27–32. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-27-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-27-32)
- Гноєвий В. Г., Корень О. М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1(54). С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5>
- Головна Абетка Харчування. URL: <https://abetka-healthykids.com.ua/> (дата звернення 12.10.2025).
- Корман І. І., Лементовська В. А., Семенда О. В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 62–68. URL: https://www.researchgate.net/publication/360343380_Marketingove_doslidzenna_rinku_moloka_ta_molocnih_produktiv_Ukraini (дата звернення 12.10.2025).
- Кукіна Н. В., Шквиря Н. О. Управління маркетинговими комунікаціями переробних підприємств молочної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 3(56). С. 78–85.
- Павлова С. І., Овандер Н. Л., Рижук А. В. Маркетингове стратегічне планування молокопереробних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 6(23). С. 122–128.
- Реслер М., Гальо Я. Вплив штучного інтелекту на сферу маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3(12). С. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-6>

8. Рябчик А. В. Організація маркетингової діяльності на молокопереробних підприємствах. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2019. Вип. 5(22). С. 136–141.
9. Угольцова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146>
10. Хрупович С. Є., Борисова Т. М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 1. С. 17–26.
11. Chaniago E., Ariyani N. Marketing Management's View of Integrated Marketing Communications. *Journal of Social Research*. 2023. Vol. 2(2). P. 589–594.
12. Cheremisina S. G., Rossokha V. V., & Kryvun M. V. Prospects for increasing the level of innovation activity of dairy enterprises. *Ekonomika APK*. 2022. Vol. 29(2). P. 20–33.
13. Hochuli A., Hochuli J., Schmid D. Competitiveness of diversification strategies in agricultural dairy farms: Empirical findings for rural regions in Switzerland. *Journal of Rural Studies*. 2021. Vol. 82. P. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.021>
14. Mundo Danone. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.danone.mundodanone&hl> (дата звернення 12.10.2025).
15. Our new case study: mobile development for Danone. URL: <https://magora-systems.com/magora-developer-mobile-solution-case-for-danon/> (дата звернення 12.10.2025).
16. Roche S., Renaud D., Genore R., Bauman C., Croyle S., Barkema H., Dubuc J., Keefe G., Kelton D. Communication preferences and social media engagement among Canadian dairy producers. *Journal of Dairy Science*. 2020. Vol. 103, no. 12. P. 12128–12139. DOI: <https://doi.org/10.3168/jds.2020-19039>

References:

1. Bozhok A. (2021). Tendentsii tsyfrovoho marketynhu: instrumenty zaluchennia spozhyvachiv [Digital marketing trends: consumer engagement tools]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1, 27–32. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1\(25\)-27-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-1(25)-27-32) (in Ukrainian)
2. Hnoievyi V. H., Koren O. M. (2021). Suchasni tendentsii tsyfrovoho marketynhu ta yikh vplyv na formuvannia marketynhovoї stratehii {Current digital marketing trends and their impact on the formation of marketing strategy}. *Akademichnyi ohliad*, no. 1(54), pp. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-5> (in Ukrainian)
3. Holovna Abetka Kharchuvannia [Main food alphabet]. Available at: <https://abetka-healthykids.com.ua/> (in Ukrainian)
4. Korman I. I., Lementovska V. A., Semenda O. V. (2022). Marketynhove doslidzhennia rynku moloka ta molochnykh produktiv Ukrainy [Marketing research of the milk and dairy products market in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 4, pp. 62–68. Available at: https://www.researchgate.net/publication/360343380_Marketingove_doslidzenna_rinku_moloka_ta_molocnih_produktiv_Ukraini (in Ukrainian)
5. Kukina N. V., Shkvyria N. O. (2025). Upravlinnia marketynhovymy komunikatsiamy pererobnykh pidpriemstv molochnoi haluzi [Marketing communications management of dairy processing enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, no. 3(56), pp. 78–85. (in Ukrainian)
6. Pavlova S. I., Ovander N. L., Ryzhuk A. V. (2020). Marketynhove stratehichne planuvannia molokopererobnykh pidpriemstv [Marketing strategic planning of dairy processing enterprises]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 6(23), pp. 122–128 (in Ukrainian)
7. Resler M., Halo Ya. (2024). Vplyv shtuchnoho intelektu na sferu marketynhu [The impact of artificial intelligence on the field of marketing]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 3(12), pp. 35–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-6> (in Ukrainian)
8. Riabchuk A. V. (2019). Orhanizatsiia marketynhovoї diialnosti na molokopererobnykh pidpriemstvakh [Organization of marketing activities at dairy processing enterprises]. *Shhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*, no. 5(22), pp. 136–141 (in Ukrainian)
9. Uholkova O. Z. (2021). Tsyfrovyy marketynh ta sotsialni merezhi [Digital marketing and social media]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika" Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 3(1), pp. 146–152. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146> (in Ukrainian)
10. Khrupovych S. Ye., Borysova T. M. (2021). Vykorystannia shtuchnoho intelektu pry marketynhovomu analizi nestrukturnovanykh danykh [Using artificial intelligence in marketing analysis of unstructured data]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, no. 1, pp. 17–26 (in Ukrainian)
11. Chaniago E., Ariyani N. (2023). Marketing Management's View of Integrated Marketing Communications. *Journal of Social Research*, no. 2(2), pp. 589–594.
12. Cheremisina S. G., Rossokha V. V. & Kryvun M. V. (2022). Prospects for increasing the level of innovation activity of dairy enterprises. *Ekonomika APK*, no. 29(2), pp. 20–33.
13. Hochuli A., Hochuli J., Schmid D. (2021). Competitiveness of diversification strategies in agricultural dairy farms: Empirical findings for rural regions in Switzerland. *Journal of Rural Studies*, no. 82, pp. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.01.021>

14. Mundo Danone. Available at: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.danone.mundodanone&hl>

15. Our new case study: mobile development for Danone. Available at: <https://magora-systems.com/magora-developer-mobile-solution-case-for-danon/>

16. Roche S., Renaud D., Genore R., Bauman C., Croyle S., Barkema H., Dubuc J., Keefe G., Kelton D. (2020). Communication preferences and social media engagement among Canadian dairy producers. *Journal of Dairy Science*, no. 103(12), pp. 12128–12139. DOI: <https://doi.org/10.3168/jds.2020-19039>

*Kukina N. V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing*

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

kukinanatala81@gmail.com

ORCID: 0000-0003-3204-0624

Teslenko M. V., Postgraduate Student

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

maksteslenko1993@gmail.com

ORCID: 0009-0008-9600-081X

PERSONALISED MARKETING SOLUTIONS FOR DAIRY PROCESSING ENTERPRISES

Abstract. *The article examines the potential of personalised marketing in the operations of dairy processing enterprises in Ukraine under conditions of digital transformation and intensifying market competition. The introduction substantiates the relevance of shifting from traditional communication approaches to personalised models of interaction with consumers, which involve the use of mobile applications, loyalty programmes and digital analytics. It is emphasised that the current environment in which dairy processing enterprises operate requires a revision of marketing strategies, taking into account changes in consumer behaviour, the growing importance of digital communication channels and the need to strengthen long-term consumer engagement. The purpose of the article is to provide a theoretical justification and practical analysis of personalised marketing tools applicable to dairy processing enterprises, as well as to develop a model for implementing a mobile application as an instrument for effective consumer interaction. The main section summarises scientific publications on the development of the dairy market, the digitalisation of marketing activities and the adoption of personalised approaches within enterprise communication policies. The article examines the role of mobile applications as platforms for collecting and processing data on consumer preferences, generating individualised offers, accumulating bonuses and implementing gamification mechanisms. A step-by-step model for the introduction of a mobile application at a dairy processing enterprise is proposed, alongside an algorithm for integrating the producer's bonus programme with the POS systems of retail chains. It is demonstrated that coordinated interaction among the producer, retailer and consumer within a unified digital ecosystem enhances sales efficiency, increases the accuracy of personalised offers and strengthens customer loyalty. The conclusions highlight that personalised marketing is becoming an essential component of the competitive strategy of dairy processing enterprises. The proposed approach enables the development of long-term consumer relationships, optimises communication processes, and improves marketing performance through the use of digital tools and modern data-processing technologies.*

Keywords: *personalised marketing, digital communications, mobile application, loyalty program, QR codes, gamification, customer experience, dairy industry.*

Стаття надійшла: 14.10.2025

Стаття прийнята: 06.11.2025

Стаття опублікована: 29.12.2025

Вимоги до статей, що друкуються у «Збірнику наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)»

Збірник призначений для фахівців, які цікавляться теоретичними та прикладними проблемами економіки, фінансів і кредиту, обліку і аудиту, менеджменту та маркетингу мікро-, мезо- та макрорівня національної та міжнародної економіки. Збірник надає можливість вченим та здобувачам наукових ступенів провести публічну апробацію, а науковій спільноті – ознайомитися з останніми результатами досліджень теоретичних і прикладних проблем національної та міжнародної економіки.

Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки) включений до Переліку наукових фахових видань України, є науковим виданням, в якому можуть бути опубліковані основні результати дисертаційних робіт (наказ МОН № 1328 від 21.12.2015 р.). Відповідно до Порядку формування Переліку наукових фахових видань України (наказ МОН України від 15 січня 2018 року № 32) Збірнику присвоєно категорію «Б», що затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 № 886.

Збірник виходить 4 рази на рік. Останні дати подання статей:

№ 1 – до 28 лютого; № 2 – до 16 травня; № 3 – до 26 вересня; № 4 – до 14 листопада.

Для участі у формуванні збірника наукових праць необхідно виконати такі дії:

1. Заповнити довідку про автора (посилання).
2. Надіслати статтю, оформлену згідно вказаних вимог на електронну адресу aval@helvetica.ua
3. Увага! У темі листа необхідно обов'язково вказати шифр журналу 8840.
4. Надіслати в електронному вигляді квитанцію про сплату вартості публікації наукової статті. Оплата за публікацію здійснюється після рецензування статті.

Структура статті:

1. **Індекс УДК.**
2. **Прізвище та ініціали автора.**
3. **Відомості про автора** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail, ORCID (обов'язково).
4. **Назва статті** (до десяти слів).
5. **Анотація мовою статті** (700–800 знаків).
6. **Ключові слова** мовою статті (не менше шести слів або словосполучень).
7. **Код JEL Classification.**
8. **Прізвище та ініціали автора (англійською).**
9. **Відомості про автора (англійською)** – науковий ступінь, вчене звання, посада та місце роботи автора (повністю без аббревіатур), e-mail.
10. **Назва статті (англійською).**
11. **Розширена анотація англійською мовою** (від 1800 знаків) містить наступні розділи: постановка завдання, результати дослідження, висновки
12. **Ключові слова (англійською).**
13. **Текст у структурованому вигляді із виділенням наступних елементів:**
 - 13.1 **Постановка проблеми** (постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями);
 - 13.2 **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття);
 - 13.3 **Формулювання цілей статті** (постановка завдання);

13.4 **Виклад основного матеріалу** (виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів);

13.5 **Висновки** (висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку).

14. **Список використаних джерел** (мовою оригіналу). Бібліографічний опис літературних джерел оформлюється згідно з ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання»

15. **Список використаних джерел в романській абетці (транслітерація) – References, оформлений відповідно до вимог APA (<http://www.apastyle.org>).**

16. Вказати назву рубрики, в якій має бути надрукована стаття – відповідає назві однієї з наукових спеціальностей галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування»:

051 – Економіка;

71 – Облік і оподаткування;

72 – Фінанси, банківська справа та страхування;

073 – Менеджмент;

75 – Маркетинг;

76 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Технічні вимоги до оформлення статті:

- Приймаються статті, написані однією із трьох мов: українською, англійською.
- Назва файлу зі статтею – прізвище автора.
- Формат сторінки – А4.
- Поля з усіх боків – 2 см.
- Всі сторінки мають бути у книжковій орієнтації.
- Обсяг статті – не менше 10 друкованих сторінок.
- Окремі елементи статті:
 - Індекс УДК – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (авторів) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Код JEL Classification – Times New Roman, 14, напівжирний, вирівнювання ліворуч, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Прізвище та відомості про автора (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання праворуч, інтервал – 1,5;
 - Порожній рядок;
 - Назва статті (англійською) – Times New Roman, 14, великими літерами, напівжирний, вирівнювання по центру, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0 см;
 - Порожній рядок;
 - Анотація та ключові слова (англійською) – Times New Roman, 14, курсив, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см;
 - Порожній рядок;
 - Текст статті – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 1,25 см, назви підпунктів виділяються напівжирним шрифтом;

- Порожній рядок;
 - Список використаних джерел – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см, слова «Список використаних джерел» виділяються напівжирним шрифтом;
 - Порожній рядок;
 - Список використаних джерел (англійською) – References – Times New Roman, 14, вирівнювання по ширині, інтервал – 1,5, абзацний відступ – 0,5 см;
- Оформлення таблиць:

Таблиця 1

Назва таблиці

- Оформлення ілюстрацій:



Рис. 1. Назва рисунку

- Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Word і нумеруються з правого боку:

Формула (1)

- Абзаци позначати тільки клавішею “Enter”, не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша “Tab”).
- Посилання на літературу в тексті необхідно давати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- Всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела.
- Всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела.
- Кількість джерел у списку літератури повинна складати не менше 10 (з них не менше 4 іноземних).
- Посилання на підручники та науково-популярну літературу не допускаються.
- Назви праць у списку літератури розташовуються в порядку цитування.
- Скорочення слів і словосполучень, окрім загальноприйнятих, не допускається.

Редакція може відхилити статтю, якщо:

- відсутній повний пакет супровідних документів;
- оформлення статті не відповідає зазначеним вище вимогам;
- тематика статті не відповідає профілю видання;
- назва статті не відповідає змісту;
- стаття написана на низькому науковому рівні;
- матеріали повністю або частково публікувались раніше в інших виданнях або подані до розгляду редакціям інших журналів;

- стаття повністю або частково чужа (автор вчинив плагіат);
- порушена в статті проблема втратила актуальність.

Автори несуть відповідальність за точність наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.

Усі матеріали, що надсилаються для публікації, проходять рецензування. Рішення про публікацію статті приймає редколегія.

Рукописи, які відхилила редакційна колегія, авторам не повертаються.

Редакція залишає за собою право скорочувати, правити текст і змінювати назву статті.

Сподіваємося на плідну співпрацю!

*Редакційна колегія
Збірнику наукових праць Таврійського державного
агротехнологічного університету
(економічні науки)*