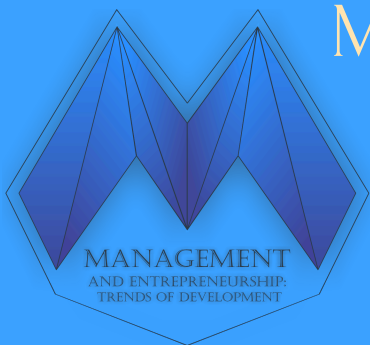




МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

www.management-journal.org.ua

JOIN THE DISCUSSION!

eISSN: 2522-1566

VOL. 3 ISSUE 33 2025
ВИПУСК 3 (33) 2025

OCTOBER 2025
ЖОВТЕНЬ 2025

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 3 (33) 2025*

Запоріжжя
2025

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 3 (33) 2025

Zaporizhzhia
2025

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Полусмяк Юлія Ігорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](https://orcid.org/0000-0002-7521-6418)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=7102794788)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=44961091400)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 36951633200](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=36951633200)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](https://orcid.org/0000-0003-0080-0975)

I Wayan Edi Arsawan - Doctor of Management Science, Assistant Professor, Department of Business Administration, Bali State Polytechnic, Tuban, Bali, Indonesia [SCOPUS ID 57201198477](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=57201198477)

Maya Rumenova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](https://www.researcherid.com/rid/I-7986-2016); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](https://orcid.org/0000-0003-3285-3051)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=57208628422)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=57191345271)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](https://scopus.org/scopus/authid/detail.url?authorID=36710656800)

Чуріканова Олена Юріївна – доктор економічних наук, міжнародний менеджер проєктів TUBAF Digital, Фрайберзька гірничої академія, м. Фрайберг, Німеччина [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](https://orcid.org/0000-0001-5703-2271)

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](https://orcid.org/0000-0003-2910-0497)

Антонюк Катерина Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](https://orcid.org/0000-0001-8568-5085)

Артюх Тетяна Миколаївна - доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](https://orcid.org/0000-0003-3541-6690)

Бухаріна Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](https://orcid.org/0000-0002-7173-6619)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](https://orcid.org/0000-0003-3318-1277)

Гуржій Наталія Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](https://orcid.org/0000-0002-4955-9548)

Дибчинська Яна Станіславівна – кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](https://orcid.org/0000-0002-0992-7326)

Карпенко Андрій Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](https://orcid.org/0000-0002-5717-4349)

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](https://orcid.org/0000-0002-6757-3124)

Павлюк Тетяна Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувач кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Пуліна Тетяна Веніамінівна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](https://orcid.org/0000-0002-2672-8281)

Сагайдак Михайло Петрович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](https://orcid.org/0000-0001-6526-1170)

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2025

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2025

EDITOR-IN-CHIEF

Yuliia Polusmiak - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

EDITORIAL BOARD

George Geoffrey Booth - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

Vitor Braga - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

Dinh Tran Ngoc Huy – MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 36951633200](#)

Ouail El Imrani - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

I Wayan Edi Arsawan - Doctor of Management Science, Assistant Professor, Department of Business Administration, Bali State Polytechnic, Tuban, Bali, Indonesia [SCOPUS ID 57201198477](#)

Maya Rumenova Lambovska - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#) ; [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

Przemysław Niewiadomski – Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

Jan Polcyn – Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanisław Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Cristi Spulbar - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

Olena Churikanova – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, International Project Manager TUBAF Digital, Freiberg Mining Academy, Freiberg, Federal Republic of Germany [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Dmytro Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Kateryna Antoniuk – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

Tetyana Artyukh - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Nataliia Goncharenko – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

Natalia Hurzhii – Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

Yana Dybchinska – Ph.D. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

Andrii Karpenko – Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

Natalia Metelenko – Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

Tetiana Pavliuk – Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

Tetiana Pulina - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

Mykhailo Sahaidak – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2025

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2025

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

МАМОТЕНКО Д.Ю., БУТ Т.В. АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ.....	10
---	----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ГОЛОВАЧ Н.В., ДМИТРЕНКО Г.А., БРЮХОВЕЦЬКА І.О. МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ФАХІВЦІВ.....	28
--	----

МЕНЕДЖМЕНТ

ONONYE, U.N. & ALOAMAKA, J.I. ЗВ'ЯЗОК МІЖ ГЕНДЕРНОЮ РІЗНОМАНІТНІСТЮ В РАДІ ДИРЕКТОРІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОГЛЯД ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ З НІГЕРІЇ.....	38
---	----

ШАВКУН І.Г., ДИБЧИНСЬКА Я.С. СИСТЕМА СУЧАСНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	50
---	----

АРАБАДЖИЄВ Д.Ю., СЕРГІЄНКО Т.І. МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	60
---	----

МУХА Т.А., ПОПОВА Н.В. АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ SAAS-РІШЕНЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДСТЕЖЕННЯ ВІДПРАВЛЕНЬ У ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ.....	73
---	----

ОНИЩЕНКО О.А. BEYOND STRUCTURE: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ.....	84
--	----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КРИШТАЛЬ Г.О. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ.....	100
--	-----

МАРКЕТИНГ

ГЕОРГІЦА В.О. ГОЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВОГО ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ІНДЕКСУ NMGI.....	111
---	-----

ЛЕВИЦЬКА О.М., ЛУЦІВ Н.В. АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ.....	126
--	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПАРХОМЕНКО Н.О. СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	137
---	-----

POPOOLA, M.A., OJO, A.O. & AKANDE, S.S. ПРАКТИКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗМЕНШЕННЯ БІДНОСТІ В НІГЕРІЇ.....	149
--	-----

ROORCHUND, R. А ПОРІВНЯЛЬНИЙ ОГЛЯД НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В АФРИЦІ: ПРИКЛАД МАВРІКІЯ ТА ПІВДЕННОЇ АФРИКИ.....	162
--	-----

ISMAILA, Y., RAHMAN, M. & MURITALA, O. A. ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ МІКРОПІДПРИЄМСТВ (MES) У ПІВДЕННО-ЗАХІДНІЙ ЧАСТИНІ НІГЕРІЇ.....	178
--	-----

КОРНЕЦЬКИЙ А.О. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА ЯК БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ.....	194
---	-----

ХАЦЕР М.В. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У АКТИВАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ ТОВАРІВ ТА РЕСУРСІВ.....	202
--	-----

ЛОГІСТИКА

МАРЧЕНКО В.В. ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ.....	213
--	-----

CONTENTS

ECONOMICS

MAMOTENKO, D. & BUT, T. ANALYSIS OF ECOLOGICAL TOURISM IN THE EUROPEAN UNION: STRATEGIC GUIDELINES FOR DEVELOPMENT.	10
--	----

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

HOLOVACH, N., DMYTRENKO, H. &, BRIUKHOVETSKA, I. MODELS OF FINANCIAL PROVISION OF INNOVATIVE EDUCATION IN UKRAINE: REALITIES AND PROSPECTS OF TRAINING COMPETITIVE SPECIALISTS.....	28
---	----

MANAGEMENT

ONONYE, U.H. & ALOAMAKA, J.I. BOARD GENDER DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE NEXUS: A LITERATURE REVIEW OF RECENT RESEARCH FROM NIGERIA.....	38
---	----

SHAVKUN, I. & DYBCHYNSKA, YA. SYSTEM OF MODERN BUSINESS COMMUNICATION AS A SUBJECT OF RESEARCH.	50
--	----

ARABADZHYIEV, D. & SERGIENKO, T. MANAGEMENT DURING THE WAR PERIOD IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN ZAPORIZHZHIA REGION.....	60
--	----

MUKHA, T., & POPOVA, N. ANALYSIS OF RECOVERY AND OPTIMIZATION STRATEGIES FOR SAAS SOLUTIONS ON SHIPMENT TRACKING EFFICIENCY IN LOGISTICS SYSTEMS.....	73
---	----

ONYSHCHENKO, O. BEYOND STRUCTURE: INTEGRATION OF ORGANIZATION THEORY AND ORGANIZATIONAL DESIGN FOR STRATEGIC FLEXIBILITY.....	84
---	----

PUBLIC ADMINISTRATION

KRYSHTAL, H. STATE GOVERNANCE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS.....	100
--	-----

MARKETING

HEORHITSIA, V. A HOLISTIC APPROACH TO MARKETING GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: DEVELOPMENT AND APPLICATION OF THE HMGI INDEX.....	111
--	-----

LEVYTSKA, O. & LUTSIV, N. ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOUR.....	126
---	-----

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

PARKHOMENKO, N. STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN GLOBAL ENVIRONMENT.....	137
---	-----

POPOOLA, M.A., OJO, A.O. & AKANDE, S.S. ENTREPRENEURSHIP PRACTICES AS A STRATEGIC TOOL FOR POVERTY REDUCTION IN NIGERIA.....	149
--	-----

ROOPCHUND, R. A COMPARATIVE REVIEW OF THE NATIONAL INNOVATION FRAMEWORK IN AFRICA: CASE STUDY OF MAURITIUS AND SOUTH AFRICA.....	162
--	-----

ISMAILA, Y., RAHMAN, M. & MURITALA, O. A. ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND WORKFORCE EFFICIENCY AMONG MICRO-ENTERPRISES (MES) IN SOUTHWEST, NIGERIA.....	178
--	-----

KORNETSKYY, A. ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM AS A MULTILEVEL SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORETICAL ANALYSIS AND TYPOLOGICAL APPROACHES.....	194
---	-----

KHATSER, M. STRUCTURAL CHANGES IN THE ASSETS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER THE TRANSFORMATION OF GOODS AND RESOURCES MARKETS.....	202
---	------------

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

MARCENKO, V. APPROACHES TO DIGITALIZATION AND OPTIMIZATION OF LOGISTICS.....	213
---	------------

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

18 Червня 2025

ПРИЙНЯТО:

02 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

CC BY 4.0

УДК 338.48

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-01](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-01)АНАЛІЗ ЕКОЛОГІЧНОГО ТУРИЗМУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ:
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ**Мамотенко Д.Ю.****к.е.н., доцент кафедри туристичного,
готельного та ресторанного бізнесу
Національний університет «Запорізька
політехніка»**м. Запоріжжя, Україна
ORCID [0000-0001-7945-8628](https://orcid.org/0000-0001-7945-8628)***Mgr. Бут Т. PhD***науково-дослідний співробітник
кафедра туризму
факультет підприємництва та права
Панєвропейський університет
м. Прага, Чеська Республіка
ORCID [0000-0001-9403-4698](https://orcid.org/0000-0001-9403-4698)**Email для кореспонденції з авторами: mamotenko07@gmail.com

Анотація. Метою статті є виявлення ключових факторів, що визначають динаміку розвитку екологічного туризму в країнах Європейського Союзу та визначення стратегічних орієнтирів для формування ефективної регіональної політики в цій сфері. Методологічну основу дослідження формують загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, зокрема, статистичні та інформаційні звіти ЄС, IMARC Group та Booking.com про сталий розвиток подорожей та екологічний туризм. Результати дослідження: виявлені поведінкові зміни після COVID-19, регіональні та демографічні відмінності в уподобаннях туристів, а також рівень доступності інформації дозволили сформулювати стратегічні орієнтири розвитку екотуризму в ЄС. Факторний аналіз підтвердив, що на успіх екотуризму суттєво впливають такі чинники, як наявність фінансової підтримки, цифровізація туристичних сервісів, сертифікація послуг, інфраструктурна доступність і рівень екологічної обізнаності. Запропоновані стратегічні орієнтири дозволяють посилити ефективність політики сталого туризму через підтримку локального бізнесу, персоналізовані комунікаційні кампанії та підвищення прозорості екологічних стандартів. Результати дослідження можуть бути використані для розробки регіональних дорожніх карт розвитку екотуризму, оптимізації використання європейських програм (Interreg, LIFE, Horizon Europe, ERDF), а також активізації кластерного розвитку в туристичній сфері. Для України, яка зазнала значних втрат у сфері екотуризму через війну, дослідження надає методологічну основу для оцінки потенціалу регіонів, визначення пріоритетів повоєнного відновлення та інтеграції в зелений простір ЄС. Застосування факторного підходу забезпечить обґрунтованість управлінських рішень у сфері сталого туризму.

Ключові слова: екологічний туризм, Європейський Союз, стратегічні орієнтири, розвиток.

JEL класифікатор: Q 1, Q 26, L 83, R 58.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ринок екотуризму динамічно зростає в умовах зростання попиту на сталий туризм та екологічну свідомість. Туристи дедалі частіше обирають активний відпочинок у природі

(трекінг, спостереження за дикою природою, екопроживання), надаючи перевагу зеленим курортам, що використовують відновлювану енергію. Обсяг світового ринку екотуризму у 2024 році оцінювався в 219,81 мільярда доларів США. За прогнозами IMARC Group, до 2033 року ринок досягне 648,65 мільярда доларів США (рис. 1), демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 11,43% протягом 2025 – 2033 років [1].

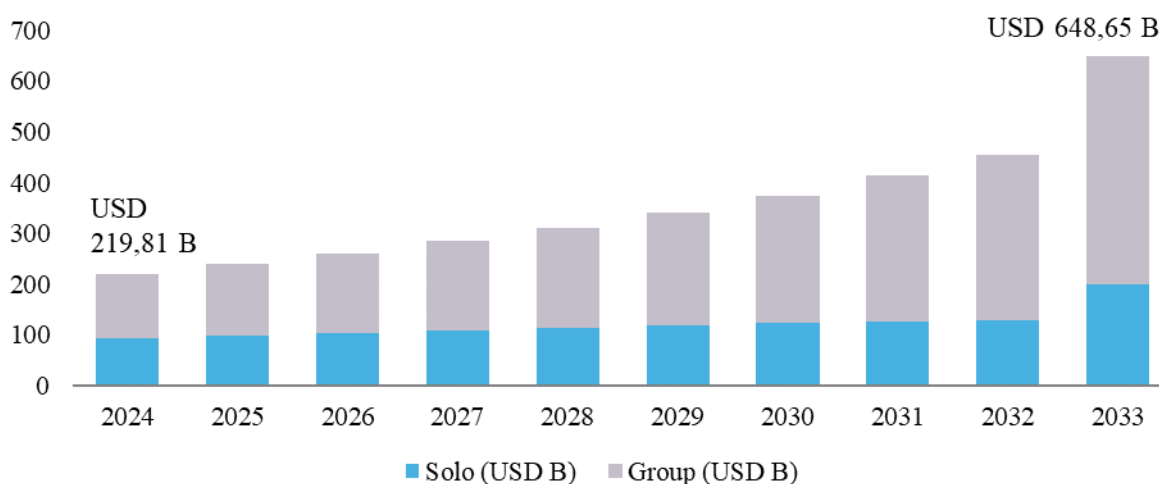


Рис. 1. Прогноз ринку екотуризму, 2024 – 2033 рр. (млрд долл. США)

Джерело: складено на основі [1].

Поширення екотуризму пов'язане з глобальним занепокоєнням станом довкілля. Туристи шукають альтернативу масовому туризму, підтримуючи ініціативи з низьким впливом на природу. Соцмережі активно формують екологічну свідомість, стимулюючи попит на безвикидні подорожі, еко-готелі та місцеві форми дозвілля. Мандрівники прагнуть автентичного досвіду, що сприяє популяризації біосферних заповідників та сталих регіонів. Сучасні туристи орієнтуються на персоналізовані враження – від культурних взаємодій до участі в збереженні природи – що відображає перехід від масового до трансформаційного туризму. Урядова підтримка залишається основою зростання світового ринку. Багато країн запроваджують стандарти для збереження біорізноманіття, співпрацюють з громадами, НУО та бізнесом, що створює сприятливі умови для розвитку екотуризму на національному та регіональному рівнях. Згідно з дослідженням IMARC Group, групові подорожі становили 81,0% ринку у 2024 році. Вони приваблюють завдяки економії, безпеці та можливості колективного навчання. Серед вікових груп домінують міленіали (Покоління Y) з часткою 59,5% у 2024 році. Вони віддають перевагу досвіду над матеріальними благами, підтримують екологічні ініціативи, орієнтуються на цифрові платформи та демонструють високу соціальну відповідальність у споживанні туристичних послуг [1].

Європа є одним із ключових гравців на світовому ринку екотуризму, формуючи близько третини його загального обсягу (табл. 1) [2,3].

Таблиця 1

Основні показники європейського ринку екотуризму за 2023-2024 роки

Показник	Значення
Європейський ринок стійкого туризму (усі сегменти)	€55,9 млрд обсяг у 2023, CAGR 5,5 % (2018-2023)
Розмір європейського ринку екотуризму	\$81,478 млрд у 2024 (~€76 млрд). Приблизно 30 % світового ринку
Темп зростання екотуризму в Європі	CAGR 10,5 % (2024-2031)

Джерело: складено на основі [2, 3].

Така значна частка свідчить про високий рівень зацікавленості туристів у регіоні до екологічно відповідальних подорожей. Динамічне зростання попиту на екотуризм демонструє його актуальність як стійкого тренду, що відкриває нові можливості для розвитку туристичних дестинацій і розширення інфраструктури.

Важливо також розрізняти поняття екотуризму та стійкого туризму: хоча обидва спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, екотуризм більше фокусується на природоорієнтованих формах подорожей і свідомій поведінці мандрівників. Оптимістичні прогнози щодо подальшого розвитку ринку до 2030 року свідчать про сприятливий інвестиційний клімат і потенціал розширення в межах ЄС.

У Європі екотуризм поступово інтегрується у загальну туристичну політику країн, стаючи частиною державних стратегій сталого розвитку. Високий рівень екологічної свідомості споживачів, розвинена інфраструктура громадського транспорту та підтримка урядів сприяють трансформації туристичної галузі на користь відповідального споживання та збереження довкілля.

Європейська Комісія щороку проводить конкурси «Європейська столиця розумного туризму» та «Зелений піонер», які відзначають міста за сталий розвиток, цифровізацію та збереження спадщини. У 2024 році перемогли Дублін (Ірландія) і Гроссето (Італія). Конкурси підтримують промоцію міст у ЄС і мають різні цільові аудиторії: столиці – для міст з понад 100 тис. мешканців, піонери – для міст від 25 до 100 тис. Ці формати можуть стати прикладом для України, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації туристичної політики ЄС до викликів кліматичних змін, попиту на сталі подорожі та зростання ролі екотуризму як інструменту реалізації Європейського зеленого курсу. Факторний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові детермінанти розвитку ринку та сформувати стратегічні орієнтири для зміцнення сталості туристичних дестинацій. Дослідження є цінним для вдосконалення інвестиційної політики, цифровізації та регіонального планування в сфері екотуризму ЄС.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Хитра О.В. підкреслює важливість синергії між запитами туристів і туристичною пропозицією, що формує ефективний бренд як інструмент залучення та утримання туристів [4]. Як відбувається зменшення екологічної шкоди та відновлення зруйнованих екосистем, за рахунок свідомості туристів, досліджено у роботі Замули І.В та Кирилюк Д.Р. [5]. Аналіз трактування поняття екологічного туризму та визначення потенціалу екотуризму для збереження природного середовища та економічного розвитку регіонів [6], дозволив

визначити його ефективну реалізацію від залежності збалансованого управління, громадської участі та реального збереження екологічних цінностей.

Миронов Ю.Б. аналізує європейський досвід розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях, з акцентом на екологічні стандарти, збереження біорізноманіття та залучення місцевих громад. Особлива увага приділяється можливостям адаптації цих підходів в Україні для поєднання економічної вигоди з охороною довкілля [7].

Аналіз дослідження сучасних глобальних викликів в туристичній індустрії та визначення можливостей розвитку екологічного туризму як перспективного напрямку як для світової, так і української сфери подорожей та туризму [8] дозволив встановити закономірність, що генеза проблем внаслідок викликів глобального масштабу у регіональних екологічних системах має різний характер та природу, але результати подібні. Автори [9] вказують на розвиток туризму з урахуванням принципів концепції сталого розвитку туризму. При цьому слід враховувати закордонний досвід відновлення туризму після військових конфліктів. Крім того, важливим фактором є залучення інвестицій для розвитку екотуризму [10], що дозволить створити нові робочі місця та забезпечити стабільний ріст туристичної індустрії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В умовах сучасного туристичного ринку, орієнтованого на сталість, актуальним стає не лише розвиток екологічної інфраструктури, а й формування моделей поведінкової трансформації туристів у напрямі екологічно відповідального споживання.

Метою дослідження є виявлення ключових факторів, що визначають динаміку розвитку екологічного туризму в країнах Європейського Союзу, та визначення стратегічних орієнтирів для формування ефективної регіональної політики в цій сфері.

Предметом наукового дослідження є сукупність соціально-економічних, інституційних, поведінкових факторів, що впливають на розвиток екологічного туризму в країнах Європейського Союзу, а також формування та реалізації регіональної політики, спрямованої на підтримку сталого туризму в контексті «зеленої трансформації» економіки.

МЕТОДОЛОГІЯ

У дослідженні використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема, аналіз та синтез (для аналізу динаміки показників); факторний аналіз допоміг виявити, які саме елементи є ключовими у просуванні екотуризму як моделі сталого споживання в туризмі; графічний аналіз (для візуалізації результатів, отриманих зі звітів про сталий розвиток подорожей та екологічний туризм ЄС); абстрактний та логічний (для інтерпретації отриманих результатів та формулювання висновків і рекомендацій).

Дослідження також спирається на загальнонаукові та спеціальні методи економічної теорії, зокрема, статистичні та інформаційні звіти ЄС, IMARC Group та Booking.com про сталий розвиток подорожей та екологічний туризм. Для реалізації стратегічних орієнтирів розвитку екологічного туризму в регіонах ЄС з різним рівнем потенціалу пропонується комплексне використання інструментів програм Interreg Europe, Digital Europe Programme, Horizon Europe, LIFE, EIP-AGRI, EU Ecolabel, EMAS, Erasmus+, Just Transition Fund, ERDF, Smart Specialisation Strategy, European Urban Initiative та LEADER (CLLD), що забезпечують фінансування, цифровізацію, сертифікацію, кластеризацію та інтеграцію екосистем у контексті «зеленої» та цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Опитування Євробарометра щодо ставлення європейців до туризму показує, що COVID-19, матиме довгостроковий вплив на поведінку громадян ЄС під час подорожей, а також демонструє зростаючу важливість сталих туристичних пропозицій для відновлення туризму. 38% європейських респондентів очікують збільшення внутрішніх подорожей у майбутньому, спостерігається висока загальна готовність громадян ЄС змінити свої туристичні звички на користь сталого розвитку: в середньому 82% респондентів по ЄС-27 підтвердили таку готовність. Найвищий рівень підтримки зафіксовано в Румунії (89%), Швеції (82%) та Словаччині (75%), тоді як найнижчий – на Мальті (15%) та в Болгарії (34%). Це вказує на суттєві регіональні відмінності у сприйнятті сталого туризму, зокрема між країнами Північної та Південно-Східної Європи [11].

Переважає більшість громадян ЄС готові змінити деякі свої звички, щоб підтримати більш сталий туризм, наприклад, споживаючи місцеві продукти (55%), обираючи екологічні види транспорту (36%) або платячи більше за захист навколишнього середовища (35%) чи на благо місцевої громади (33%) (рис. 2) [11].



Рис. 2. Результати опитування мандрівників ЄС щодо змін звичок у сфері подорожей і туризму, щоб зробити їх більш сталими

Джерело: складено на основі [11]

Найпопулярнішою формою підтримки сталого туризму серед європейців є споживання місцевих продуктів, у Румунії цей показник сягає 89%, у Греції – 77%, а в Іспанії – 71% (див. рис. 3). Водночас у Мальті лише 15% респондентів готові обирати локальні продукти. Ще одним важливим напрямом є зменшення авіаперельотів або перехід на потяги, що підтримує 48% громадян ЄС; найвища підтримка – в Словаччині і Швеції (75%) [11].

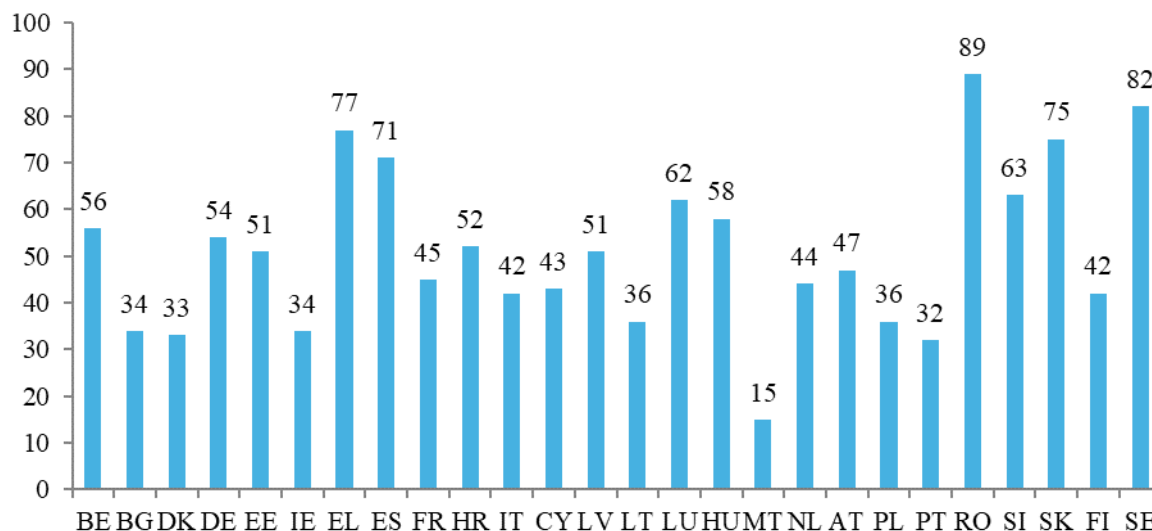


Рис. 3. Найпопулярніші форми підтримки сталого туризму серед респондентів ЄС, %

Джерело: складено на основі [11]

Щодо фінансової участі, 34% європейців готові платити більше за захист довкілля, а 33% – підтримувати місцеву громаду через додаткові витрати. Проте в країнах з нижчими доходами цей показник значно нижчий: у Португалії, Болгарії та Польщі частка готових платити більше коливається в межах 16–21% (рис. 4) [11].

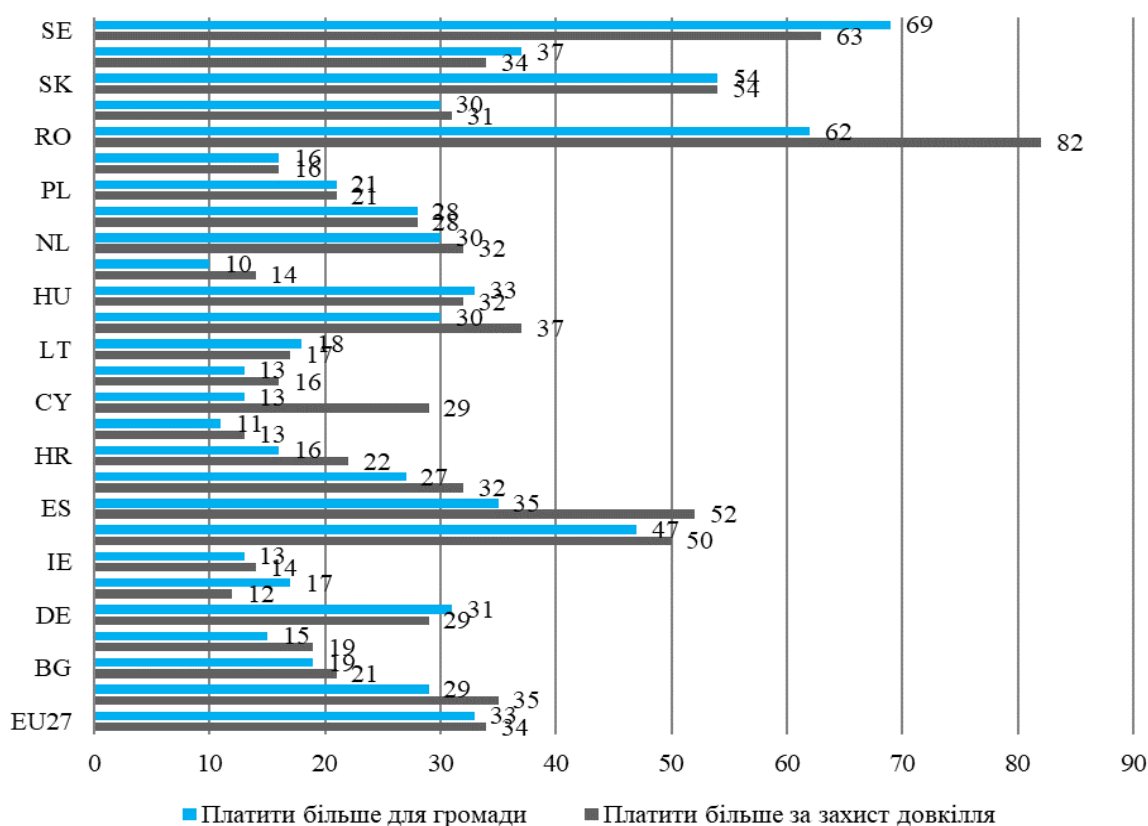


Рис. 4. Готовність європейців до фінансової участі в підтримці екотуризму, %

Джерело: складено на основі [11]

Готовність змінювати поведінку є високою, проте фінансова участь у сталому туризмі залишається нерівномірною та залежить від соціально-економічного контексту.

Треба зазначити, що у 2024–2025 роках в Європейському Союзі спостерігається активізація інвестиційної підтримки сталого туризму, зокрема екологічно орієнтованих ініціатив. Стратегічними джерелами фінансування виступають програми *LIFE*, *European Regional Development Fund (ERDF)*, *Recovery and Resilience Facility (RRF)*, а також *Just Transition Mechanism* і *NextGenerationEU*. Так, бюджет програми *LIFE* на 2025 рік передбачає виділення 776 млн євро на проекти з охорони природи, біорізноманіття та кліматичної адаптації, значна частина яких охоплює екотуристичні компоненти [12].

Водночас важливою тенденцією є зростання інструментів підтримки малого та середнього бізнесу в сфері сталого туризму [13]. У 2024 році Європейська Комісія ініціювала програму *Empowering Sustainable Tourism*, загальний бюджет якої склав 8,5 млн євро. Програма націлена на підтримку мікропідприємств у сфері екотуризму шляхом покриття витрат на екологічну сертифікацію (EU Ecolabel, EMAS) та впровадження принципів циркулярної економіки. Окремі грантові інструменти, такі як TRACE (Transition to Circular Tourism), надають фінансування до 7 200 євро на проекти, орієнтовані на екологізацію туристичних послуг та цифрову трансформацію [14].

Крім того, у межах фонду *Recovery and Resilience Facility* держави-члени ЄС мають змогу спрямовувати значні кошти на модернізацію інфраструктури сталого туризму [15]. Також фінансова підтримка розширюється через механізм *Just Transition*, який передбачає понад 100 млрд євро для регіонів, що зазнають структурних змін, включно з розвитком туристичної екосистеми як інструменту екологічної реінтеграції.

Сучасна фінансова політика ЄС демонструє високий рівень зацікавленості у розвитку екотуризму як одного з ключових напрямів «зеленої» трансформації. Сукупний обсяг підтримки, спрямованої на екотуризм у 2024–2025 роках, оцінюється в межах 1–2 млрд євро. Це створює потужну інституційну та фінансову основу для реалізації сталих туристичних стратегій на регіональному та міжрегіональному рівнях, а також сприяє гармонізації екологічних стандартів у сфері туризму в межах Європейського зеленого курсу.

Соціально-демографічний аналіз показує, що в цілому, порівняно з чоловіками, жінки респонденти дещо більш готові змінити свої звички подорожей і туризму життєздатності шляхом здійснення різних описаних дій. Наприклад, 58% респонденток готові споживати продукти місцевого виробництва під час відпустки, порівняно з 53% респондентів-чоловіків. І 37% жінок готові обирати варіанти транспорту на основі екологічного впливу, порівняно з 34% чоловіків. Згідно з цими результатами, респонденти-чоловіки частіше, ніж жінки кажуть, що вони не готові змінити свої звички подорожей і туризму (16% проти 13%) [11].

Порівняно зі своїми молодшими однолітками, старші респонденти менш готові змінити спосіб подорожі та туристичні звички бути більш стійкими. З тих, хто старше 55 років, 18% кажуть, що не готові змінюють свої звички подорожей і туризму, порівняно з 15% осіб у віці 40–54 років і 11% тих, віком 15–24 або 25–39 років. Відповідно, молодші респонденти охочіше беруть більшість видів дії. Наприклад, серед 15-25-річних 41% і 26–39-річних готові вибирати 39%.

Рівень легкості пошуку інформації, пов'язаної з екологічними аспектами або доступністю туристичних послуг, варіюється залежно від характеру інформації (рис. 5).



Рис. 5. Результат опитування щодо доступу до достовірної інформації з екотуризму

Джерело: складено на основі [11]

Згідно з результатами опитування, більшість респондентів зазначили, що їм дуже або досить легко знайти дані щодо відповідності місць призначення або атракцій для дітей (64% проти 13%, які вважають це складним), можливостей участі в автентичних місцевих заходах (64% проти 26%), наявності місцевих продуктів у ресторанах (57% проти 32%) та екологічних видів туризму у місці призначення (56% проти 33%) [11].

Водночас значна частина респондентів відзначає труднощі в отриманні інформації про доступність туристичних об'єктів для осіб з інвалідністю або з обмеженою мобільністю: лише 39% вважають цей процес легким, тоді як ще 39% – складним. Подібна ситуація спостерігається щодо інформування про зобов'язання туристичних напрямків у сфері сталого розвитку (41% проти 43%) та про наявність сертифікатів сталості у засобів розміщення (46% проти 38%).

Найвищий рівень складності, за оцінками респондентів, пов'язаний з пошуком інформації про вуглецевий слід транспортних варіантів: лише 33% вважають її легкодоступною, тоді як 48% зазначають, що така інформація є важкодоступною.

У розрізі країн спостерігаються суттєві відмінності. Найбільша частка респондентів, які вважають інформацію про вуглецевий слід транспорту легко доступною, зафіксована в Ірландії (50%). Водночас у більшості країн ЄС (19 із 26) частка тих, хто поділяє цю думку, становить не більше 40%, а в Італії цей показник є найнижчим – лише 17% [11].

Інформація про екологічно орієнтовані туристичні види діяльності в місці призначення вважається легкодоступною для 73% респондентів у Словенії та 70% у Латвії, тоді як у Данії цей показник становить лише 28%. Аналогічна ситуація спостерігається у сприйнятті доступності інформації про сертифікати стійкості житлових об'єктів: від 26% у Данії та 28% у Польщі – до 63% на Мальті та 67% у Румунії.

Щодо доступності інформації про зобов'язання туристичних напрямків у сфері сталого розвитку, найнижчий рівень зафіксовано в Данії (23%), а найвищий – у Румунії (64%).

Щодо інформованості про використання місцевих джерел продуктів у ресторанному обслуговуванні, частка респондентів, які вважають цю інформацію легко доступною, коливається від 43% в Угорщині та Нідерландах і 44% у Словаччині до 79% в Ірландії та на Мальті.

Єдиним видом інформації, який в усіх країнах визнано загальнодоступним, є дані про відповідність туристичних напрямів або визначних місць для дітей. Рівень згоди з цією позицією становить від 55% у Данії та 58% у Німеччині до 76% у Польщі та Словенії та 77% у Чехії. У більшості країн також переважає думка, що легко знайти достовірну інформацію про участь у справжніх місцевих заходах, за винятком Швеції, де лише 47% респондентів вважають її доступною. Високий рівень згоди з легкістю пошуку інформації зафіксований в Ірландії – 75%.

Дані дослідження Booking.com за 2024 рік висвітлюють ключові аспекти ставлення, поведінки та очікувань туристів щодо екологічно відповідальних подорожей [16]:

–83% респондентів вважають екотуризм важливою складовою сучасних подорожей, проте лише 28% ставлять екологічність у пріоритет при плануванні маршруту.

–75% мають намір подорожувати більш екологічно протягом найближчого року, зокрема зменшуючи споживання енергії (57%) та використовуючи більш екологічні види транспорту (54%).

Таблиця 2

Тенденції сталого розвитку серед мандрівників

№	Висловлений намір / почуття	% респондентів
1	Хочуть подорожувати більш екологічно протягом наступних 12 місяців	75%
2	Мають намір зменшити споживання енергії під час майбутніх подорожей	57%
3	Планують використовувати більш сталий (екологічний) транспорт	54%
4	Відчувають провину за менш сталий туристичний вибір	43%

Джерело: складено на основі [16]

Водночас значна частина туристів демонструє амбівалентність або втомленість від кліматичної риторики:

–28% мандрівників вважають обговорення зміни клімату надмірним, а 33% не вірять у можливість зворотних змін у довкіллі.

–25% недооцінюють серйозність кліматичних змін, 28% вважають, що відпочинок є занадто цінним, щоб обмежувати його екологічними рамками.

Попри це, спостерігається зростання підтримки екологічно сертифікованих послуг: 45% надають перевагу екологічному житлу, а 67% виступають за уніфікацію екологічних маркувань на туристичних платформах [16].

Хоча дослідження демонструє постійне відчуття бажання та усвідомлення, оскільки 83% мандрівників підтверджують, що сталий туризм є важливим для них, нові дані показують, що у світі може виникати відчуття втоми, яке підживлюється постійними викликами, з якими стикаються мандрівники, намагаючись зробити більш сталий вибір подорожей. 28% вважають, що подорожі більш екологічно важливі, але не є першочерговим фактором під час планування чи бронювання поїздки. З огляду на це, можливість колективних дій є як ніколи актуальною, щоб забезпечити пріоритет прогресу в напрямку більш сталого розвитку туристичної галузі. 75% мандрівників з усього світу висловлюють бажання подорожувати більш екологічно протягом наступних 12 місяців. Конкретні наміри

включають зменшення споживання енергії (57%), використання більш екологічно чистих видів транспорту (54%) під час подорожей у майбутньому та почуття провини за менш екологічний вибір (43%) [16].

З тих, хто хоче подорожувати більш екологічно, 32% вважають, що це правильно, 16% вважають, що подорожі більш екологічно покращать їхній досвід, 11% вважають, що вони матимуть більш автентичний досвід місцевої культури, 7% зроблять це, тому що це зробить їхню подорож цікавішою.

Дослідження показують, що деякі мандрівники не усвідомлюють важливості більшої усвідомленості свого впливу. Близько 33% вважають, що шкода, завдана довкіллю, є незворотною, а 34% вважають безглуздом бути сталим у місцях призначення, які не надають пріоритету сталому розвитку. Крім того, 25% не вважають зміну клімату настільки серйозною, як люди її уявляють, а 28% вважають, що час, витрачений на подорожі, занадто цінний, щоб ставити сталий розвиток на перше місце у своєму списку рішень.

Майже половині мандрівників (45%) більше подобається житло, позначене як більш екологічне. Узгодженість стандартів сертифікації має значення для визначення цих варіантів, оскільки 67% погоджуються, що всі сайти бронювання подорожей повинні використовувати однакові сертифікати або маркування екологічності (табл. 3).

Таблиця 3

Очікування мандрівників щодо співпраці у сфері сталих подорожей

Формулювання	% респондентів
Вважають, що самі мандрівники можуть найбільше впливати на соціальні наслідки подорожей	45%
Вважають, що уряди мають найбільший потенціал для протидії економічним наслідкам туризму	44%
Вірять, що туристичні сервіси відіграють ключову роль у вирішенні екологічних проблем	43%
Вважають, що уряди відповідальні за інформування громадян про наслідки туризму	40%

Джерело: складено на основі [16]

Незважаючи на нові розчарування, мандрівники, які кажуть, що роблять більш усвідомлений вибір, також відчувають, що більш сталий досвід подорожей насправді додає цінності їхнім поїздкам.

–62% визнають, що вони є найкращою версією себе, коли подорожують екологічно.

67% вважають, що спостереження за сталими практиками під час подорожей надихає їх застосовувати сталий підхід у повсякденному житті.

Таким чином сучасні тенденції споживчої поведінки у сфері сталого туризму в ЄС наступні :

1. Поведінкові зрушення після COVID-19: висока готовність громадян ЄС до зміни туристичних звичок на користь сталого розвитку, особливо в Північній і Центральній-Східній Європі.
2. Переважні практики: споживання локальних продуктів, використання екологічного транспорту, готовність платити більше за захист довкілля і підтримку громад.
3. Регіональні та соціально-демографічні відмінності: вищий рівень екологічної свідомості серед жінок і молоді, нижча підтримка фінансової участі в країнах з нижчими доходами.
4. Інформаційна доступність: найменше доступною є інформація про вуглецевий слід транспорту та екологічну сертифікацію. Натомість легко знаходять інформацію про сімейні туристичні атракції й місцеві події.

5. Суперечливі настрої туристів: попри загальну підтримку ідеї екотуризму, значна частина мандрівників втомлена від кліматичної риторики або сумнівається в її ефективності.

Результати факторного аналізу виявили низку ключових економічних, соціально-поведінкових, інформаційних та інституційних чинників, що визначають успіх розвитку екотуризму в окремих регіонах Європейського Союзу. Найвищий позитивний вплив мають такі фактори, як: наявність фінансових інструментів підтримки екотуризму (гранти, пільгове оподаткування), високий рівень обізнаності споживачів про сталий туризм, доступність екологічного транспорту, наявність сертифікованих туристичних продуктів, а також цифровізація процесів інформування й бронювання.

Аналіз також показав істотну диференціацію регіонів ЄС за рівнем розвитку екотуризму. Так, у країнах Західної та Північної Європи (Німеччина, Швеція, Нідерланди) спостерігається висока щільність еко-ініціатив, активна участь бізнесу в інноваційних зелених проєктах, і високий рівень зацікавленості з боку туристів. Натомість у країнах Південної та Східної Європи (Болгарія, Румунія, Хорватія, Польща) екотуризм часто розвивається фрагментарно, потребує державної підтримки та стикається з проблемами низької екологічної свідомості й слабкої інфраструктури.

Зважаючи на виявлені поведінкові та соціально-економічні особливості попиту на екологічно орієнтовані послуги, стратегія розвитку екотуризму має бути диференційованою, гнучкою та адаптованою до різних регіональних контекстів. Основні напрями удосконалення екотуристичної політики показані в таблиці 4.

Таким чином, формування ефективної стратегії розвитку екотуризму в ЄС потребує поєднання регуляторного стимулювання, освітньо-інформаційного забезпечення та участі місцевих громад, з урахуванням психосоціальних бар'єрів та економічної мотивації споживачів. Такий підхід дозволить не лише адаптуватися до сучасних викликів, але й активізувати сталу трансформацію туристичного сектору в цілому.

Для регіонів з високим потенціалом розвитку екотуризму пропонуємо посилити масштабування інноваційних рішень через наявні програми ЄС:

1. Створення транскордонних еко-маршрутів у рамках програми Interreg Europe (<https://www.interregeurope.eu>), яка сприяє транскордонній співпраці та сталому використанню природної спадщини.

2. Впровадження цифрових платформ для бронювання еко-сервісів за підтримки ініціатив Digital Europe Programme (<https://www.es-hormones.org/>) та Tourism Transition Pathway (<https://transition-pathways.europa.eu/tourism>).

3. Розвиток smart-інфраструктури з використанням ВДЕ (відновлюваних джерел енергії) за рахунок фінансування [17] з LIFE Programme та Horizon Europe – Climate, Energy and Mobility (https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life_en).

4. Інтеграція локальних виробників у туристичні ланцюги вартості з використанням інструментів European Innovation Partnership for Agricultural Productivity and Sustainability (EIP-AGRI) (<https://ec.europa.eu/eip/agriculture/content/EIPAGRIabout.html>).

5. Поширення сертифікації об'єктів сталого туризму, зокрема систем EU Ecolabel, EMAS, GSTC Recognized Standards.

Таблиця 4

Можливі стратегічні орієнтири для розвитку екотуризму в ЄС

Ключова тенденція	Проблема / виклик	Стратегічна орієнтація	Очікуваний ефект
1. Поведінкові зрушення після COVID-19	Неоднорідна готовність змінювати туристичні звички	Розробка адаптивних регіональних стратегій сталого туризму	Підвищення ефективності політик відповідно до локального контексту
2. Попит на локальні продукти та еко-послуги	Обмежені можливості місцевих громад у виробництві конкурентоспроможного туристичного продукту	Підтримка екосистем місцевого бізнесу: кластери, мікрофінансування, сертифікація	Економічна активізація громад, зростання лояльності туристів
3. Готовність платити більше за сталий туризм	Недовіра до прозорості екологічних практик	Впровадження публічних реєстрів, цифрових позначок екосертифікації	Зміцнення довіри, формування ринку відповідального туризму
4. Гендерно-вікові відмінності у сприйнятті екотуризму	Недостатня адаптація продукту до потреб молоді, жінок	Створення спеціальних маршрутів і комунікаційних кампаній для пріоритетних груп	Розширення ринку сталого туризму, залучення нових сегментів
5. Низька поінформованість про вуглецевий слід транспорту	Недоступність порівняльної інформації при бронюванні	Інтеграція вуглецевих індикаторів у туристичні сервіси та маршрути	Сприяння вибору екологічного транспорту
6. Втома від кліматичної риторики	Зниження емоційного залучення до теми сталого туризму	Зміна тону комунікації: позитивні наративи, естетика природи, персональні історії	Відновлення інтересу до екотуризму через м'яке стимулювання
7. Регіональні відмінності в підтримці екотуризму	Нерівномірна доступність фінансування та освітніх ресурсів	Територіальна диференціація стратегій: більше підтримки для східноєвропейських країн	Зменшення дисбалансу, стимулювання зростання в потенційно перспективних регіонах

Джерело: складено авторами

Для регіонів з латентним або відстаючим потенціалом пропонується використання цільових інструментів підтримки:

1. Фінансування навчальних програм для громад і бізнесу через European Social Fund Plus (ESF+) та Erasmus+, які підтримують зелені компетентності (https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/index_en).

2. Розробка дорожніх карт стійкого туризму відповідно до рекомендацій Transition Pathway for Tourism Європейської комісії (<https://tourism4-0.org/transition-pathway-for-tourism/>).

3. Інвестиції в базову інфраструктуру – можливі через Just Transition Fund (JTF) (https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/just-transition-fund_en) та European Regional Development Fund (ERDF) (https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/european-regional-development-fund-erdf_en).

4. Проведення аудитів та кластеризація за підтримки Smart Specialisation Strategy (S3), з фокусом на туризм як пріоритетну сферу.

5. Побудова партнерств публічно-приватного типу з використанням механізмів European Urban Initiative та LEADER (CLLD).

Серед загальноєвропейських ініціатив, що сприяють розвитку екологічного туризму, варто виокремити участь у конкурсах *European Capital of Smart Tourism* та *EU Green Pioneer of Smart Tourism*, які популяризують найкращі практики сталого розвитку в туристичній сфері. Значну роль відіграє впровадження механізмів "зеленого брендингу" територій, зокрема шляхом інтеграції ESG-індикаторів відповідно до вимог *EU Taxonomy for Sustainable Activities*. Крім того, створення регіональних хабів сталого туризму, що координуються через *European Cluster Collaboration Platform (ECCP)* та підтримуються ініціативою *Green Skills Hubs*, забезпечує комплексну багаторівневу підтримку. Такі інструменти сприяють адаптації екотуризму до вимог сталого розвитку та посиленню економічної стійкості регіонів.

Факторний підхід до оцінки перспектив екотуризму, випробуваний на прикладі ЄС, є високоефективним інструментом і для країн, що перебувають на етапі інтеграції до європейського ринку, зокрема – України. Україна має унікальний природний потенціал, проте розвиток потребує системної підтримки, особливо в умовах воєнного стану, який спричинив втрати.

Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму України, повномасштабна війна в Україні спричинила критичні наслідки для екотуризму як однієї з найвразливіших сфер туристичної індустрії. Особливістю цього сегменту є його опора на малі форми розміщення, локальні ініціативи, природно-заповідний фонд і мобільну інфраструктуру. У 2022–2023 роках спостерігалось масове скорочення кількості господарських одиниць у секторах, безпосередньо пов'язаних з екотуризмом. Так, кількість кемпінгів і стоянок для автофургонів зменшилась на 45,6%, а суб'єктів малого розміщення (ФОП) – на 39,3% [18, 19].

Водночас у період повоєнного відновлення саме екотуризм може стати важливим інструментом економічної реабілітації регіонів, збереження природної спадщини та інтеграції України в зелений простір ЄС. Застосування факторного підходу дозволить:

- провести регіональний аналіз екотуристичних активів і бар'єрів, включаючи оцінку завданих збитків;

- визначити пріоритетні зони для створення кластерів сталого туризму в безпечних і перспективних територіях;

- розробити цільові програми на основі даних (data-driven policy), з урахуванням потреб відбудови;

- гармонізувати українські стандарти з європейськими екосертифікатами (EU Ecolabel, EMAS тощо);

- підготувати Україну до участі у фінансових механізмах ЄС у сфері зеленої трансформації туризму (наприклад, LIFE Programme, Horizon Europe, JTF).

Таким чином, факторний аналіз виступає потужною аналітичною базою для стратегічного планування і розвитку конкурентоспроможного, екологічно відповідального

туризму як в ЄС, так і в Україні в умовах повоєнного відновлення. Це дозволить не лише стимулювати сталий розвиток, а й сприяти соціально-економічній реінтеграції постраждалих територій.

ВИСНОВКИ

Світовий ринок екотуризму зростає завдяки попиту на сталий відпочинок і підтримці урядів. Інвестори вкладають кошти в зелені курорти та готелі на відновлюваній енергії, організовують активності на свіжому повітрі з мінімальним екологічним впливом і впроваджують екологічні сертифікати (LEED, Green Globe). Освітні програми для туристів і цифрове просування сприяють поширенню екосвідомих практик. Ключовими рушіями є міленіали, цифровізація і популярність групових подорожей. Згідно з даними звіту *Booking.com* за 2024 рік, 83 % туристів вважають сталий туризм важливим, а 75 % планують подорожувати екологічно протягом року. Водночас лише 45 % респондентів дійсно враховують екологічні аспекти як пріоритет при бронюванні. Близько 43 % покладаються на туристичні сервіси у зменшенні впливу на довкілля, тоді як 44 % вважають, що відповідальність лежить на урядах. Значна частина (67 %) підтримує ідею впровадження єдиного стандарту сертифікації сталих подорожей для всіх туристичних платформ. Водночас 33 % респондентів вважають екологічні зусилля марними у випадку негнучких напрямків, а 28 % відчують так звану «втому від клімату». Дані опитування *Eurobarometer*, хоча й не стосуються безпосередньо екотуризму, демонструють високий рівень екологічної свідомості серед європейців. Отже, факторний аналіз засвідчив, що успішний розвиток екотуризму в регіонах ЄС визначається сукупністю економічних, поведінкових, інформаційних та інституційних чинників. Найбільший вплив мають фінансова підтримка, обізнаність споживачів, наявність еко-транспорту, сертифікованих продуктів та цифрових рішень. Водночас простежується регіональна нерівність: країни Західної та Північної Європи демонструють стійке зростання й інновації, тоді як Південна та Східна Європа потребують посиленої підтримки для подолання інфраструктурних та ментальних бар'єрів.

За результатами дослідження визначено, що стратегія розвитку екотуризму в Європейському Союзі має бути гнучкою, регіонально адаптованою та чутливою до поведінкових і соціально-економічних відмінностей споживачів. Ключовими орієнтирами мають стати: розробка локальних стратегій сталого туризму, підтримка місцевого бізнесу, підвищення прозорості екологічних практик, таргетована комунікація з урахуванням віку та статі туристів, цифрова інтеграція інструментів екосвідомого вибору, а також нові підходи до популяризації сталих практик через позитивні наративи. Особливу увагу слід приділити подоланню регіонального дисбалансу через територіально спрямовану підтримку, зокрема для Східної Європи, що дозволить посилити загальноєвропейську екотуристичну мережу. Такий стратегічний підхід забезпечить підвищення довіри до екотуризму, активізацію місцевих громад і стійкий розвиток туристичного сектору в умовах постпандемічних та кліматичних викликів.

Наукова значимість дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічної бази дослідження екологічного туризму як складової сталої моделі розвитку туристичного сектору в умовах «зеленої» трансформації європейських економік. У межах роботи здійснено факторний аналіз, що враховує економічні, соціальні та інституційні чинники, які визначають динаміку екологічного туризму в країнах ЄС. Запропоновано стратегічні орієнтири з урахуванням європейських ініціатив, таких як Європейський зелений курс, Smart Specialisation та політика згуртованості.

Практична значимість дослідження полягає у можливості безпосереднього застосування отриманих результатів у процесі стратегічного планування та розроблення ефективної регіональної політики розвитку екологічного туризму в країнах Європейського

Союзу. Виявлені фактори та запропоновані стратегічні орієнтири можуть бути використані органами державного управління, муніципалітетами та туристичними підприємствами як інструмент для ухвалення обґрунтованих рішень у сфері просторового розвитку, створення екотуристичних кластерів, підвищення інвестиційної привабливості туристичних регіонів та інтеграції екотуризму в місцеві стратегії сталого зростання.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у поглибленні регіонального аналізу екологічного туризму на рівні окремих країн та територій ЄС з урахуванням просторових диспропорцій, а також в удосконаленні інструментів моніторингу сталості екотуристичних проєктів на основі цифрових технологій, ESG-індикаторів та методів геоінформаційного моделювання. Доцільним є розширення досліджень у напрямку оцінки впливу змін клімату, політики декарбонізації та зелених інвестицій на трансформацію туристичних екосистем. Перспективним також є аналіз інтеграції екологічного туризму в смарт-стратегії розвитку регіонів і вивчення інституційної взаємодії між різними рівнями управління в процесі реалізації європейських ініціатив, спрямованих на стале використання природно-рекреаційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ecotourism Market – Global Industry Analysis And Forecast (2025-2032). Maximize market research. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-ecotourism-market/147136/> (date of access: 13.06.2025).
2. Ecotourism statistics of 2024. Underdog Traveling. *Underdog Traveling*. URL: <https://underdog-traveling.com/sustainable-travel/ecotourism-statistics-2024/> (date of access: 13.06.2025).
3. Ecotourism Market Report 2025 (Global Edition). *Cognitive Market Research*. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com/ecotourism-market-report> (date of access: 13.06.2025).
4. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64> (дата звернення: 13.06.2025).
5. Замула І. В., Кирилюк Д. Р. Розвиток екологічного туризму в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 3–9. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-3-9) (дата звернення: 13.06.2025).
6. Смочко Н., Лужанська Т., П'ятка Н. Роль екологічного туризму в контексті перспективного розвитку територій. *Економічний форум*. 2022. Т. 1, № 4. С. 58–67. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-7> (дата звернення: 13.06.2025).
7. Миронов Ю. Б. ДОСВІД КРАЇН ЗАХІДНОЇ ЄВРОПИ У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЯХ. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 43. С. 60–67. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-08> (дата звернення: 13.06.2025).
8. Заваріка Г., Зеленко О., Швецова О. Розвиток екологічного туризму в умовах викликів глобального масштабу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-95> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Краснокутська Ю., Сегеда І., Безпалова А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88> (дата звернення: 13.06.2025).
10. Замула І. В., Травін В. В., Кирилюк Д. Р. Післявоєнний розвиток екотуризму в Україні: вітчизняний і міжнародний досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 10–17. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-10-17) (дата звернення: 13.06.2025).

Mamotenko, D. & But, T. (2025). Analysis of ecological tourism in the European Union: strategic guidelines for development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 10-27. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-01>

11. Eurobarometer. Language selection. European Union. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2283> (дата звернення 22.04.2025)

12. EU budget 2025 – an investment in Europeans. Socialists and Democrats. URL: <https://www.socialistsanddemocrats.eu/publications/eu-budget-2025-investment-europeans> (date of access: 13.06.2025).

13. Financial Assurance for Tourism Development and Its Impact on the Economy of European Countries / T. But et al. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. Cham, 2025. P. 63–80. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_4 (date of access: 13.06.2025).

14. Empowering Sustainable Tourism: Funding opportunities supporting SMEs to obtain the EU Ecolabel certification or EMAS registration. Green Forum. URL: https://greenforum.ec.europa.eu/news/empowering-sustainable-tourism-funding-opportunities-supporting-smes-obtain-eu-ecolabel-2023-12-20_en (date of access: 13.06.2025).

15. Recovery and Resilience Facility. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en (date of access: 13.06.2025).

16. Booking.com. Sustainable Travel Report 2024. GSTC. URL: <https://www.gstc.org/booking-sustainable-travel-report-2024/> (date of access: 13.06.2025).

17. A Conceptual Model for Creating Smart Cities in Czechia Based on Smart Specialization / T. But et al. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*. 2023. Vol. 31, no. 2. URL: <https://doi.org/10.46585/sp31021736> (date of access: 13.06.2025).

18. Аналітичний звіт з науково-дослідної роботи «Аналітичне дослідження втрат туристичної індустрії від війни в Україні» (НТОУ, 2024). URL: <https://drive.google.com/file/d/1uq52wuinDqU4zYMdqbMzXbuEhvYFuKN2/view> (дата звернення: 13.06.2024).

19. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Vol. 1, no. 27. P. 32–43. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03> (date of access: 13.06.2025).

REFERENCES

Ecotourism Market – Global Industry Analysis And Forecast (2025–2032). (2025). Maximize Market Research. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-ecotourism-market/147136/> [in English].

Ecotourism statistics of 2024. (2024). Underdog Traveling. URL: <https://underdog-traveling.com/sustainable-travel/ecotourism-statistics-2024/> [in English].

Ecotourism Market Report 2025 (Global Edition). (2025). Cognitive Market Research. URL: <https://www.cognitivemarketresearch.com/ecotourism-market-report> [in English].

Khytra, O. V. (2022). Brendynh turyzmu v ekonomitsi dosvidu [Tourism branding in the experience economy]. *Economy and Society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64> [in Ukrainian].

Zamula, I. V., & Kyrlyuk, D. R. (2023). Rozvytok ekolohichnoho turyzmu v Ukraini [Development of ecological tourism in Ukraine]. *Economy, Management and Administration*, 2(104), 3–9. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-3-9) [in Ukrainian].

Smochko, N., Luzhanska, T., & Piatka, N. (2022). Rol ekolohichnoho turyzmu v konteksti perspektyvnoho terytorialnoho rozvytku [The role of ecological tourism in the context of prospective territorial development]. *Economic Forum*, 1(4), 58–67. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-202> [in Ukrainian].

Myronov, Yu. B. (2024). Dosvid krain Zakhidnoi Yevropy u rozvytku turyzmu na terytoriiakh pryrodno-zapovidnoho fondu [Experience of Western European countries in tourism

- development in protected areas]. *Entrepreneurship and Trade*, (43), 60–67. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-08> [in Ukrainian].
- Zavaryka, H. M., Zelenko, O. O., & Shvetsova, O. V. (2023). Rozvytok ekolohichnoho turyzmu v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Development of ecological tourism under global challenges]. *Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-95> [in Ukrainian].
- Krasnokurska, Yu. V., Sehed, I. V., & Bezpalova, A. S. (2023). Povoienne vidnovlennia industrii turyzmu Ukrainy v konteksti staloho rozvytku [Post-war recovery of the tourism industry of Ukraine in the context of sustainable development]. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-88> [in Ukrainian].
- Zamula, I. V., Travin, V. V., & Kyrlyuk, D. R. (2023). Povoiennyi rozvytok ekoturizmu v Ukraini: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid [Post-war development of ecotourism in Ukraine: National and international experience]. *Economy, Management and Administration*, 2(104), 10–17. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-10-17](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-10-17) [in Ukrainian].
- Eurobarometer. Language selection. (2024). European Union. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2283> [in English].
- EU budget 2025 – an investment in Europeans. (2025). Socialists and Democrats. URL: <https://www.socialistsanddemocrats.eu/publications/eu-budget-2025-investment-europeans> [in English].
- But, T., Mamotenko, D., Korniienko, O., & Gubar, O. (2025). Financial assurance for tourism development and its impact on the economy of European countries. In: Semenov, A., Yepifanova, I., & Kajanová, J. (Eds.), *Data-Centric Business and Applications* (Vol. 240, pp. 63–80). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_4 [in English].
- Empowering Sustainable Tourism: Funding opportunities supporting SMEs to obtain the EU Ecolabel certification or EMAS registration. (2023). Green Forum. URL: https://greenforum.ec.europa.eu/news/empowering-sustainable-tourism-funding-opportunities-supporting-smes-obtain-eu-ecolabel-2023-12-20_en [in English].
- Recovery and Resilience Facility. (2024). European Commission. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en [in English].
- Booking.com. Sustainable Travel Report 2024. (2024). Global Sustainable Tourism Council (GSTC). URL: <https://www.gstc.org/booking-sustainable-travel-report-2024/> [in English].
- But, T., Mamotenko, D., Lnenicka, L., Pulina, T., & Zidová, V. (2023). A conceptual model for creating smart cities in Czechia based on smart specialization. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, 31(2), 1736. <https://doi.org/10.46585/sp31021736> [in English].
- Analitichnyi zvit naukovoï doslidzhennia “Analitichne doslidzhennia vtrat industrii turyzmu vid viiny v Ukraini” (NTOU, 2024) [Analytical Report of the Scientific Research Work “Analytical Study of the Losses of the Tourism Industry from the War in Ukraine” (NTOU, 2024)]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1uq52wuinDqU4zYMdqbMzXbuEhvYFuKN2/view> [in Ukrainian].
- But, T. (2024). Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03> [in English].

ANALYSIS OF ECOLOGICAL TOURISM IN THE EUROPEAN UNION: STRATEGIC GUIDELINES FOR DEVELOPMENT

Daria Mamotenko

*National University Zaporizhzhia Polytechnic
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tetiana But

*Pan-European University
Prague, Czech Republic*

The purpose of the article is to identify the key factors that determine the dynamics of ecotourism development in the European Union and to define strategic guidelines for the formation of an effective regional policy in this area. The methodological basis of the study is formed by general scientific and special methods of economic theory, in particular, statistical and information reports of the EU, IMARC Group and Booking.com on sustainable travel and ecotourism. Research results: The identified behavioural changes after COVID-19, regional and demographic differences in tourist preferences, as well as the level of information availability, allowed us to formulate strategic guidelines for the development of ecotourism in the EU. Factor analysis has confirmed that the success of ecotourism is significantly influenced by such factors as the availability of financial support, digitalisation of tourism services, certification of services, infrastructure accessibility and the level of environmental awareness. The proposed strategic guidelines can enhance the effectiveness of sustainable tourism policy through support for local businesses, personalised communication campaigns, and increased transparency of environmental standards. The results of the study can be used to develop regional roadmaps for ecotourism development, optimise the use of European programmes (Interreg, LIFE, Horizon Europe, ERDF), and intensify cluster development in the tourism sector. For Ukraine, which has suffered significant losses in ecotourism due to the war, the study provides a methodological basis for assessing the potential of regions, identifying priorities for post-war recovery and integration into the EU green space. The application of the factor approach will ensure the validity of management decisions in the field of sustainable tourism.

Keywords: ecological tourism, European Union, strategic guidelines, development.

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ОТРИМАНО:

25 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0**УДК 336.14:378.14****DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-02](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-02)**

**МОДЕЛІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ:
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІДГОТОВКИ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ФАХІВЦІВ**

Головач Н.В.**к.пед.н., доцент**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія**управління персоналом»**м. Київ, Україна**ORCID [0000-0002-6215-6575](https://orcid.org/0000-0002-6215-6575)***Дмитренко Г.А.***д.е.н., професор**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія**управління персоналом»**м. Київ, Україна**ORCID [0000-0002-8211-5690](https://orcid.org/0000-0002-8211-5690)***Брюховецька І.О.***к.е.н., доцент**ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія**управління персоналом»**м. Київ, Україна**ORCID [0000-0002-1469-1485](https://orcid.org/0000-0002-1469-1485)*** Email автора для листування: n_golovach@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена аналізу сучасних фінансово-економічних механізмів забезпечення інноваційної освіти в Україні та визначенню основних проблем, що стримують ефективне використання ресурсів у підготовці конкурентоздатних фахівців. Метою дослідження є виявлення шляхів оптимізації фінансування інноваційних освітніх програм та розробка практичних рекомендацій для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у закладах вищої освіти.

У статті розглянуто основні моделі фінансування інноваційної освіти, включаючи державні субсидії, грантові програми, державно-приватне партнерство та міжнародні ініціативи, а також проаналізовано вплив цифровізації освітніх процесів і впровадження інноваційних технологій навчання на оптимізацію витрат та ефективність використання ресурсів. Виявлено сильні та слабкі сторони національних механізмів фінансового забезпечення та визначено ключові ризики, пов'язані з нестабільністю фінансування, недостатньою автономією закладів освіти, обмеженим доступом до інвестицій та низьким рівнем інтеграції міжнародного досвіду.

Методологічною основою дослідження є аналіз сучасних моделей фінансування інноваційної освіти, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду та оцінка ефективності використання фінансових ресурсів у контексті цифровізації освітніх процесів.

Автором запропоновано низку практичних заходів для вдосконалення фінансового забезпечення інноваційної освіти, зокрема розширення джерел фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, цифровізацію фінансових процесів, стимулювання інноваційної діяльності викладачів і студентів та адаптацію міжнародного досвіду до національних умов. Практичний погляд: реалізація цих заходів дозволяє створити ефективну,

прозору та гнучку систему фінансового забезпечення інноваційної освіти, що сприяє підвищенню якості навчального процесу та підготовці конкурентоздатних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного ринку праці та цифрової економіки.

Ключові слова: інноваційна освіта, фінансове забезпечення, моделі фінансування, цифровізація навчання, ефективність використання ресурсів, підготовка конкурентоздатних фахівців.

JEL Classification: I22, I25.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток сучасної економіки, глобалізаційні процеси та швидке впровадження інноваційних технологій ставлять перед системою освіти нові вимоги щодо підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно функціонувати в умовах високої конкуренції та стрімких змін на ринку праці. В умовах трансформації економіки України та інтеграції в європейський та світовий освітні простори особливо актуальним є питання ефективного фінансового забезпечення інноваційної освіти.

Сьогодні багато освітніх установ стикаються із системними проблемами недостатнього фінансування, низькою фінансовою автономією та обмеженим доступом до інвестицій, що значною мірою стримує розвиток нових освітніх програм та впровадження інноваційних технологій навчання. У той же час світовий досвід свідчить, що інноваційна освіта та професійна підготовка конкурентоздатних кадрів успішно реалізуються лише за умов наявності комплексних механізмів фінансування, які включають державні гранти, приватні інвестиції, партнерство з бізнесом та міжнародні програми підтримки.

Проблема стає ще більш гострою у контексті підготовки фахівців, здатних працювати у високотехнологічних та інноваційних сферах економіки. Без належного фінансового забезпечення освітні установи не можуть забезпечити необхідний рівень матеріально-технічної бази, підготовки викладацького складу, впровадження цифрових та інтерактивних платформ навчання, що, в свою чергу, негативно впливає на якість підготовки випускників і їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Отже, постановка проблеми полягає у пошуку ефективних моделей та інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти, які б сприяли формуванню конкурентоздатних фахівців у відповідності до сучасних потреб ринку праці та стратегічних пріоритетів розвитку економіки країни. Водночас необхідно враховувати особливості національного контексту, зокрема фінансову структуру освітніх закладів, законодавчі обмеження, а також існуючі практики залучення зовнішніх та внутрішніх фінансових ресурсів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові дослідження, проведені Волошиною О. В. (2014), Локшиною О. І. (2023), Пуліною Т. В., Шитіковою Л. В. та Риженком О. М. (2020), свідчать про системну концентрацію уваги українських вчених на проблемах інноваційного розвитку вищої освіти та інтеграції цифрових технологій у навчальні процеси. Зокрема, Волошина О. В. (2014) у своїх працях детально розглядає методологічні аспекти впровадження інноваційних стратегій у закладах вищої освіти, наголошуючи на необхідності формування цілісної системи управління інноваційними процесами, що включає оцінку потреб студентів і викладачів, адаптацію навчальних програм до вимог сучасного ринку праці та створення механізмів фінансового забезпечення інноваційних проєктів.

Локшина О. І. (2023) у своїх дослідженнях акцентує увагу на вивченні європейських освітніх стратегій та їхнього потенційного впливу на український освітній простір. Автор

підкреслює, що адаптація міжнародного досвіду потребує комплексного підходу, який враховує національні особливості, законодавчі рамки та інституційні можливості вітчизняних закладів освіти [5]. Це дозволяє не лише підвищити ефективність навчального процесу, але й сприяє формуванню конкурентоздатних фахівців, здатних діяти в умовах глобалізованого ринку праці.

У свою чергу, Пуліна Т. В., Шитікова Л. В. та Риженко О. М. (2020; 2018) зосереджуються на практичних аспектах цифровізації освітніх процесів, аналізуючи розвиток електронних сервісів, платформ дистанційного навчання та інтерактивних навчальних ресурсів. Їхні дослідження висвітлюють вплив впровадження цифрових технологій на підвищення доступності освіти, оптимізацію організаційно-управлінських процесів та створення умов для безперервного професійного розвитку викладачів і студентів. Автори підкреслюють, що ефективне використання цифрових інструментів сприяє підвищенню якості освітнього середовища, стимулює інноваційну активність та підтримує конкурентоспроможність випускників на ринку праці.

Таким чином, сукупний аналіз праць зазначених дослідників демонструє, що ключовими чинниками модернізації вищої освіти в Україні виступають інноваційні підходи та активне використання цифрових технологій. Їхні результати підкреслюють необхідність комплексного інтегрування новітніх методик навчання, управлінських практик та технологічних рішень для створення сучасної освітньої системи, здатної формувати висококваліфікованих та конкурентоздатних фахівців, готових до викликів сучасного економічного та соціального середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація моделей і інструментів фінансового забезпечення інноваційної освіти в системі професійної підготовки конкурентоздатних фахівців, а також визначення ефективних практик впровадження інноваційних та цифрових технологій навчання з урахуванням національного контексту та міжнародного досвіду.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна база дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні теоретичних, емпіричних та аналітичних методів, що забезпечують всебічне вивчення фінансового забезпечення інноваційної освіти та його впливу на підготовку конкурентоздатних фахівців. До основних підходів належать:

1. Теоретичні методи: аналіз і синтез наукових праць, порівняльний аналіз, системний підхід. Вони дозволяють узагальнити сучасні наукові концепції фінансування освіти, визначити ключові напрями інноваційного розвитку та виділити закономірності, що впливають на ефективність підготовки фахівців.

2. Емпіричні методи: анкетування, інтерв'ювання, спостереження та кейс-стаді. З їх допомогою оцінюються реальні практики фінансового забезпечення вітчизняних та зарубіжних закладів освіти, виявляються сильні та слабкі сторони існуючих моделей, а також визначаються потреби учасників освітнього процесу.

3. Аналітичні методи: статистичний аналіз, SWOT-аналіз, порівняльна оцінка фінансових моделей, економіко-математичне моделювання. Вони застосовуються для оцінки ефективності різних фінансових інструментів та розробки рекомендацій щодо оптимізації ресурсного забезпечення інноваційних освітніх програм.

4. Комплексні методи: інтеграція наукового та практичного підходів, що дозволяє поєднати аналіз теоретичних моделей із практикою впровадження фінансових інструментів у конкретних освітніх закладах, враховуючи національні та міжнародні стандарти.

Таким чином, методологічна база дослідження забезпечує системний, науково обґрунтований підхід до вивчення проблем фінансового забезпечення інноваційної освіти та створює основу для формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підготовки фахівців.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із ключових завдань дослідження є комплексний аналіз існуючих моделей фінансового забезпечення інноваційної освіти, як на міжнародному рівні, так і в національному контексті, що дозволяє не лише визначити ефективність різних підходів до фінансування освітніх процесів, але й сприяє формуванню цілісного уявлення про оптимальні практики управління ресурсами у сфері підготовки конкурентоздатних фахівців.

У зарубіжній практиці можна виділити кілька основних моделей фінансування інноваційної освіти. По-перше, це державне фінансування, яке передбачає виділення коштів на освіту з державного бюджету у формі субсидій, грантів та цільових програм розвитку інноваційних навчальних платформ. По-друге, активно застосовується державно-приватне партнерство, коли бізнес-структури та освітні установи спільно інвестують у розвиток інноваційних освітніх програм, матеріально-технічної бази та цифрових технологій навчання. По-третє, поширені моделі фінансування через освітні гранти та міжнародні програми, які стимулюють розвиток нових навчальних методик, інноваційних курсів та дослідницьких проєктів у закладах освіти.

В Україні, попри наявність певних аналогічних механізмів, фінансування інноваційної освіти стикається з певними системними обмеженнями, серед яких слід виділити: недостатню автономію закладів освіти у розподілі фінансових ресурсів, обмеженість доступу до приватних інвестицій та грантових програм, а також необхідність адаптації міжнародних моделей до національних реалій. Водночас спостерігається поступове впровадження елементів державного фінансування інноваційних освітніх ініціатив, використання грантів, підтримка стартапів у сфері освіти та розвиток онлайн-освітніх платформ.

Систематизація моделей фінансування передбачає класифікацію за такими ознаками: джерела фінансування (державні, приватні, змішані), механізми розподілу коштів (субсидії, гранти, інвестиції, цільові програми), цільове призначення ресурсів (розробка інноваційних програм, модернізація матеріально-технічної бази, цифровізація навчального процесу) та географічний рівень застосування (міжнародний досвід, локальні практики).

Таким чином, проведення аналізу та систематизації моделей фінансування дозволяє не лише виділити ефективні підходи, але й окреслити перспективи їх адаптації в Україні з урахуванням специфіки національної освітньої системи та стратегічних потреб підготовки конкурентоздатних фахівців у сучасних умовах.

Сучасна трансформація освітньої сфери неможлива без активного впровадження цифрових технологій та інноваційних методик навчання, що створюють нові можливості для оптимізації фінансових ресурсів закладів освіти. Одним із завдань цього дослідження є визначення того, як цифровізація освітніх процесів впливає на ефективність використання коштів, виділених на розвиток інноваційної освіти, модернізацію навчальної інфраструктури та підвищення якості підготовки фахівців.

Зокрема, дослідження передбачає аналіз таких аспектів: використання електронних освітніх платформ, онлайн-курсів та інтерактивних навчальних ресурсів; впровадження систем управління навчальним процесом (LMS) та цифрових інструментів контролю та оцінювання знань студентів; інтеграція технологій дистанційного та змішаного навчання. Вивчення цих процесів дозволяє оцінити, у якій мірі впровадження інноваційних цифрових

рішень сприяє зниженню витрат на традиційні освітні ресурси, оптимізації часу викладачів та студентів, підвищенню прозорості та контролю за фінансовими потоками.

Крім того, важливо дослідити економічну ефективність впровадження цифрових технологій, зокрема співвідношення витрат на їх розробку та підтримку з очікуваними вигодами у вигляді підвищення якості навчання, зростання залученості студентів і зменшення додаткових витрат на традиційні освітні ресурси. У цьому контексті увага приділяється також аналізу зарубіжного досвіду, де цифровізація освітніх процесів часто поєднується з гнучкими моделями фінансування, що дозволяє досягти більш ефективного використання ресурсів.

Таким чином, дослідження взаємозв'язку між цифровізацією освітніх процесів і ефективністю фінансового забезпечення інноваційної освіти дозволяє визначити оптимальні стратегії використання ресурсів у вищих навчальних закладах, спрямовані на підготовку конкурентоздатних фахівців, здатних працювати в умовах сучасного ринку праці та цифрової економіки.

Одним із ключових завдань дослідження є комплексна оцінка існуючих механізмів фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні, зокрема визначення їхніх переваг, недоліків та потенційних обмежень. Таке дослідження дозволяє виявити фактори, що сприяють ефективному використанню ресурсів, а також проблеми, які перешкоджають розвитку інноваційних освітніх програм та підготовці конкурентоздатних фахівців.

Сильні сторони національної системи фінансування включають наявність державних субсидій та грантів на інноваційні освітні проекти, поступове впровадження елементів державно-приватного партнерства, а також розвиток міжнародних освітніх програм та грантових ініціатив. Такі механізми сприяють формуванню стабільної бази для інноваційних проектів, створенню матеріально-технічної та цифрової інфраструктури в закладах освіти, а також залученню викладачів та студентів до участі у дослідницькій діяльності та проектах розвитку.

Слабкі сторони включають недостатню автономію навчальних закладів у розподілі фінансових ресурсів, обмежену доступність приватних інвестицій та фінансування з боку бізнес-структур, а також низький рівень інтеграції міжнародного досвіду у національні освітні практики. Крім того, існують проблеми з ефективністю контролю за використанням бюджетних коштів, недостатній розвиток інструментів моніторингу та оцінки ефективності фінансування інноваційних програм, що ускладнює оптимізацію витрат і планування ресурсів.

Оцінка сильних і слабких сторін дозволяє сформулювати рекомендації щодо вдосконалення механізмів фінансового забезпечення, включаючи пропозиції щодо посилення державно-приватного партнерства, розширення доступу до грантових та інвестиційних програм, а також оптимізації управління фінансовими ресурсами з урахуванням сучасних інноваційних та цифрових освітніх технологій. Такий аналіз спрямований на підвищення ефективності використання коштів і створення умов для підготовки конкурентоздатних фахівців у відповідності до потреб національної економіки та глобальних викликів.

Фінансування інноваційних освітніх програм у сучасних умовах є складним і багатогранним процесом, який супроводжується низкою економічних, організаційних, соціальних та технологічних ризиків. Одним із пріоритетних завдань дослідження є системне виявлення та аналіз цих ризиків з метою розробки ефективних заходів їх мінімізації, що забезпечують стабільність і ефективність функціонування інноваційних освітніх ініціатив у вищих навчальних закладах.

До ключових фінансово-економічних ризиків належать недостатність фінансових ресурсів, нестабільність державного фінансування, коливання вартості освітніх матеріалів та обладнання, а також обмеженість доступу до приватних інвестицій і міжнародних грантів.

Такі фактори безпосередньо впливають на можливості закладів освіти впроваджувати інноваційні програми, модернізувати матеріально-технічну базу та розвивати цифрові платформи для навчання.

Організаційно-управлінські ризики пов'язані з недосконалістю процедур планування, розподілу та контролю використання фінансових ресурсів. Вони проявляються у вигляді бюрократичних перепон, низької прозорості бюджетних процесів, відсутності системи моніторингу ефективності витрат та неузгодженості між стратегічними цілями закладу освіти та фактичним розподілом коштів.

Соціально-психологічні ризики виникають через опір персоналу до інновацій, недостатню мотивацію викладачів та студентів до участі в новітніх освітніх програмах, а також через обмежену культуру інноваційного мислення у навчальних закладах. Ці фактори можуть значно знизити ефективність впровадження інноваційних рішень навіть за наявності достатнього фінансування.

Технологічні ризики пов'язані з відставанням від сучасних цифрових платформ та інтерактивних технологій навчання, недостатньою готовністю закладів до впровадження дистанційного та змішаного навчання, а також із невідповідністю наявної технічної інфраструктури потребам інноваційних освітніх програм.

Для мінімізації цих ризиків необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає:

1. Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності використання фінансових ресурсів для забезпечення прозорості та контролю бюджетних процесів.
2. Розширення джерел фінансування через державні, приватні та міжнародні інвестиції, грантові програми та державно-приватне партнерство.
3. Адаптацію міжнародного досвіду фінансування інноваційної освіти до національних особливостей освітньої системи.
4. Використання сучасних цифрових технологій для оптимізації витрат, автоматизації навчального процесу та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.
5. Підвищення мотивації та компетентності викладачів і студентів шляхом навчання роботі з інноваційними платформами та участі у проєктних і дослідницьких ініціативах.

Таким чином, комплексне виявлення ризиків та розробка системних заходів щодо їх мінімізації забезпечує сталий розвиток інноваційної освіти, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів і створює умови для підготовки висококваліфікованих та конкурентоздатних фахівців, здатних адаптуватися до вимог сучасного економічного та технологічного середовища.

Одним із завершальних і водночас ключових завдань дослідження є формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у закладах вищої освіти, що впроваджують інноваційні освітні програми. Розробка таких рекомендацій передбачає комплексний підхід, який враховує результати аналізу сучасних моделей фінансування, оцінку сильних і слабких сторін існуючих механізмів, а також виявлені ризики і проблеми у національному контексті.

До ключових напрямів практичних рекомендацій належать:

1. Оптимізація джерел фінансування: збалансоване поєднання державного фінансування, грантів, приватних інвестицій та міжнародних програм підтримки освіти для створення стабільної фінансової бази.
2. Розвиток механізмів державно-приватного партнерства: залучення бізнес-структур до спільного фінансування інноваційних програм, модернізації матеріально-технічної бази та розвитку цифрових платформ навчання.
3. Цифровізація фінансових процесів: впровадження електронних систем управління фінансами, автоматизованого моніторингу та оцінки ефективності витрат, що підвищує прозорість і оптимізує використання ресурсів.

4. Стимулювання інноваційної діяльності викладачів та студентів: створення систем мотивації та заохочення участі у дослідницьких і проєктних ініціативах, що дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та підвищує якість навчального процесу.

5. Адаптація зарубіжного досвіду до національних умов: інтеграція успішних практик фінансування інноваційної освіти з урахуванням специфіки української освітньої системи та потреб сучасного ринку праці.

Реалізація цих рекомендацій дозволяє створити ефективну, прозору та гнучку систему фінансового забезпечення інноваційної освіти, яка сприятиме підвищенню якості навчального процесу, формуванню висококваліфікованих і конкурентоздатних фахівців та забезпеченню сталого розвитку освітніх установ у сучасних економічних і технологічних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило системно оцінити сучасні підходи до фінансового забезпечення інноваційної освіти як у міжнародній практиці, так і в українському національному контексті. Було встановлено, що зарубіжні моделі фінансування характеризуються різноманітністю джерел, включаючи державні субсидії, державно-приватне партнерство та міжнародні грантові програми, що забезпечує гнучкість і ефективність використання ресурсів. Водночас українська система фінансування інноваційної освіти перебуває на стадії формування та розвитку, з певними обмеженнями у вигляді недостатньої автономії закладів освіти, обмеженого доступу до приватних інвестицій та необхідності адаптації зарубіжного досвіду до національних умов.

Аналіз впливу цифровізації освітніх процесів та інноваційних технологій навчання показав, що інтеграція електронних платформ, систем управління навчанням, онлайн-курсів та дистанційних форматів дозволяє підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, знизити витрати на традиційні освітні матеріали та оптимізувати час викладачів і студентів. При цьому важливим фактором є економічна ефективність таких рішень, що передбачає співвідношення витрат на впровадження технологій із підвищенням якості навчання та зростанням залученості студентів.

Виявлено сильні та слабкі сторони існуючих механізмів фінансового забезпечення інноваційної освіти в Україні. Серед переваг – наявність державних субсидій та грантів, поступове впровадження елементів державно-приватного партнерства, розвиток міжнародних програм. Серед недоліків – обмежена автономія закладів освіти, недостатня інтеграція міжнародного досвіду, низька ефективність контролю за використанням ресурсів. Ці висновки підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення фінансових механізмів та підвищення прозорості їхнього функціонування.

Розробка практичних рекомендацій дозволяє окреслити шляхи оптимізації фінансового забезпечення інноваційної освіти: розширення джерел фінансування, розвиток державно-приватного партнерства, цифровізація фінансових процесів, стимулювання інноваційної діяльності викладачів і студентів, а також адаптація міжнародного досвіду до національних умов. Впровадження цих рекомендацій сприяє формуванню ефективної, прозорої та гнучкої системи фінансування, здатної підтримувати інноваційні освітні програми та забезпечувати підготовку конкурентоздатних фахівців.

Таким чином, результати дослідження підтверджують важливість комплексного підходу до фінансового забезпечення інноваційної освіти, що поєднує аналіз моделей фінансування, цифровізацію освітніх процесів, управління ризиками та практичні рекомендації щодо оптимізації ресурсів. Реалізація цих стратегій забезпечує сталий розвиток освітніх установ, підвищує якість підготовки фахівців та відповідає сучасним викликам національної економіки та глобальної освітньої сфери.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дубасенюк О. А. Інновації в сучасній освіті. Інновації в освіті: інтеграція науки і практики: збірник науково-методичних праць. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. С. 12–28.
2. Прокопів Л. М. Інноваційні освітні технології: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ, 2020. С. 8–9.
3. Пуховська Л. П., та ін. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навч. посіб. Київ: Педагогічна думка, 2012. С. 68.
4. Волошина О. В. Педагогіка інновацій у вищій школі: навч. посіб. Вінниця, 2014. С. 8–12.
5. Локшина О. І. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021–2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. *Український Педагогічний журнал*. 2023. № 4. С. 8–9. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-176>
6. Освіта України в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник / ред. С. Шкарлет. Київ, 2022. С. 33–36.
7. Шитікова Л. В., Борисенко О. Є. Вплив освітнього рівня підготовки та професійної кваліфікації персоналу на розвиток інноваційного потенціалу та формування товарної політики підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 60. С. 17–23.
8. Пуліна Т. В., Шитікова Л. В., Риженко О. М. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задача місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.410>
9. Пуліна Т. В., Ткачук О. Ю., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.44>
10. Shavkun I. H., et al. Exploring the experience of integrated teaching of the management core courses in a foreign language based on ICT use. *Journal of Physics: Conference Series*. IOP Publishing, 2021. T. 1840, № 1. P. 012046. DOI: [10.1088/1742-6596/1840/1/012046](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012046)
11. Gudz P., Shmygol N., Gudz M., Cherniavska O., Cherniavska Y. Economy Digitalization in Paradigm of Reproductive Process. In: *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence*. 2022. T. 1. P. 67–75. DOI: <https://doi.org/10.5220/001134160000335013>
12. Cherep A. V., Shmyhol N. M., Butnyk O. M. Models and methods of decision making in analysis and audit: textbook. Київ: Kondor, 2011.

REFERENCES

- Dubaseniuk, O. A. (2014). *Innovatsii v suchasni osviti* [Innovations in modern education]. *Innovatsii v osviti: integratsiia nauky i praktyky*, 12-28. Zhytomyr: ZhDU im. I. Franka. [in Ukrainian].
- Prokopiv, L. M. (2020). *Innovatsiini osvitni tekhnolohii* [Innovative educational technologies]. Ivano-Frankivsk, 8-9. [in Ukrainian].
- Pukhovska, L. P., et al. (2012). *Pisliadyplomna osvita v umovakh yevrointehratsii: sutnist, zmist, tekhnolohii, hotovnist do zmin* [Postgraduate education in the context of European integration: essence, content, technologies, readiness for change]. Kyiv: Pedahohichna dumka, p. 68. [in Ukrainian].
- Voloshyna, O. V. (2014). *Pedahohika innovatsii u vyshchii shkoli* [Pedagogy of innovation in higher education]. Vinnytsia, 8-12. [in Ukrainian].
- Lokshyna, O. I. (2023). *Stratehiia yevropeiskoho spivrobitnytstva u haluzi osvity i navchannia u 2021-2030 rr. yak yevrointehratsiinyi oriiientyr dlia ukrainskoi osvity* [Strategy of European

- cooperation in education and training 2021-2030 as a European integration guideline for Ukrainian education]. *Ukrainskyi Pedagogichnyi Zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, (4), 8–9. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-4-5-176> [in Ukrainian].
- Shkarlet, S. (ed.) (2022). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu* [Education of Ukraine in martial law conditions]. Kyiv, 33-36. [in Ukrainian].
- Shytikova, L. V., & Borysenko, O. Ye. (2020). Vplyv osvitnoho rivnia pidhotovky ta profesiinoi kvalifikatsii personalu na rozvytok innovatsiinoho potentsialu ta formuvannia tovarnoi polityky pidpriemstva [Impact of educational level and professional qualifications of personnel on the development of innovation potential and formation of enterprise product policy]. *Prychoromorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (60), 17–23. [in Ukrainian].
- Pulina, T. V., Shytikova, L. V., & Ryzhenko, O. M. (2020). Udoskonalennia systemy nadання elektronnykh posluh – kliuchova zadacha mistsevoho samovriaduvannia [Improving the system of e-services provision – a key task of local government]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.410> [in Ukrainian].
- Pulina, T. V., Tkachuk, O. Yu., & Vafina, A. O. (2018). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby [Development of the human resources potential of a public service body]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (12), 44–49. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.44> [in Ukrainian].
- Shavkun, I. H., et al. (2021). Exploring the experience of integrated teaching of the management core courses in a foreign language based on ICT use. *Journal of Physics: Conference Series*, 1840(1), 012046. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1840/1/012046> [in English].
- Gudz, P., Shmygol, N., Gudz, M., Cherniavska, O., & Cherniavska, Y. (2022). Economy digitalization in the paradigm of reproductive process. In *Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence* (Vol. 1, pp. 67-75). <https://doi.org/10.5220/001134160000335013> [in English].
- Cherep, A. V., Shmyhol, N. M., & Butnyk, O. M. (2011). *Modeli ta metody pryiniattia rishen v analizi ta audyti: pidruchnyk* [Models and methods of decision making in analysis and audit: textbook]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].

MODELS OF FINANCIAL PROVISION OF INNOVATIVE EDUCATION IN UKRAINE: REALITIES AND PROSPECTS OF TRAINING COMPETITIVE SPECIALISTS

Nataliia Holovach

*Interregional Academy
of Personnel Management
Kyiv, Ukraine*

Hennadii Dmytrenko

*Interregional Academy
of Personnel Management
Kyiv, Ukraine*

Iryna Briukhovetska

*Interregional Academy
of Personnel Management
Kyiv, Ukraine*

The article is devoted to the analysis of modern financial and economic mechanisms for supporting innovative education in Ukraine and the identification of the main problems that hinder the effective use of resources in the training of competitive specialists. The purpose of the study is to identify ways to optimize the financing of innovative educational programs and to develop practical recommendations for improving the efficiency of financial resource utilization in higher education institutions.

The article examines the main models of financing innovative education, including state subsidies, grant programs, public-private partnerships, and international initiatives, as well as analyzes the impact of digitalization of educational processes and the implementation of innovative learning technologies on cost optimization and resource efficiency. The strengths and weaknesses of national financial support mechanisms have been identified, along with key risks associated with unstable funding, insufficient autonomy of educational institutions, limited access to investments, and low levels of integration of international experience.

The methodological basis of the study is the analysis of modern models of financing innovative education, a comparative analysis of international experience, and an assessment of the effectiveness of financial resource use in the context of digitalization of educational processes.

The author proposes a number of practical measures to improve the financial support of innovative education, including the expansion of funding sources, development of public-private partnerships, digitalization of financial processes, stimulation of innovative activities among teachers and students, and adaptation of international experience to national conditions. From a practical perspective (practical view), the implementation of these measures allows the creation of an effective, transparent, and flexible system of financial support for innovative education, which contributes to improving the quality of the educational process and preparing competitive specialists capable of working efficiently in the modern labor market and digital economy.

Keywords: innovative education, financial support, financing models, digitalization of learning, resource efficiency, preparation of competitive specialists.

MANAGEMENT

RECEIVED:

29 July 2025

ACCEPTED:

19 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

 CC BY 4.0

UDC 005.93:305]:005.336.1(669.1)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-03](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-03)**BOARD GENDER DIVERSITY AND FIRM PERFORMANCE NEXUS: A LITERATURE REVIEW OF RECENT RESEARCH FROM NIGERIA****Uzoma Heman Ononye***

*Department of Business Management
Faculty of Management Sciences
Dennis Osadebay University
Delta State, Nigeria
[ORCID 0000-0001-6261-9640](https://orcid.org/0000-0001-6261-9640)*

Judith Ifeanyi Aloamaka

*Department of Business Management
Faculty of Management Sciences
Dennis Osadebay University
Delta State, Nigeria
[ORCID 0009-0000-5515-8962](https://orcid.org/0009-0000-5515-8962)*

* Corresponding author email: ononye.uz@gmail.com

Abstract. This study aimed to review recent empirical research on the relationship between board gender diversity (BGD) and firm performance, with a specific focus on the Nigerian context. The study employed a literature review based on 24 empirical studies. The peer-reviewed articles were searched and extracted from the Google Scholar and African Journals Online databases. The study meticulously analysed the 24 articles to provide an overview of the current relationship between BGD and firm performance. The articles included in this review were peer-reviewed empirical papers with a focus on Nigeria, published not earlier than 2020. The review indicated that a majority of the articles supported the significant and positive effect of BGD on firm financial performance. Our results demonstrate the considerable attention paid to financial performance compared to other performance aspects. However, literature emphasized the importance of BGD for furthering social and environmental performance. Therefore, BGD contributes to different firm performance parameters. The review also highlighted that the empirical evidence of the relationship is fragmented, yet studies have not fully articulated the contextual influences by identifying mediators and moderators. In this regard, research has not evolved substantially beyond the simple linear relationship, which limits the ability to develop and internalize best practices with wide acceptance and application. A linear research focus contributes to the uncertainty about the performance benefits of BGD, providing limited insights for the Nigerian firms. To make progress in research, future studies should be informed by the need to enhance our understanding of how BGD affects firm performance and whether it plays other contextual roles that impact firm performance. This is the first study to review recent empirical research on BGD and firm performance in Nigeria, thereby enhancing our current understanding by integrating the findings of various studies.

Keywords: board diversity, gender diversity, firm performance, Nigeria

JEL Classification: M10, M140, L250.

INTRODUCTION

Over the years, there has been a growing interest in and call for gender inclusivity in companies' corporate governance frameworks. The imbalanced representation of women in board positions has triggered this attention. A diverse board increases representation of different

demographic groups, injects fresh insights and perspectives, fosters participation in decision-making, among others. Despite these benefits, men are considered more capable than women in executing the leading function in a patriarchal society like Nigeria. This prevailing sentiment makes it challenging to achieve balanced representation, as women are considered less suitable for specific leadership positions than men. A lack of full normative acceptance of gender diversity may prevent a society and its organisations from selecting the best talent, thereby undermining the cognitive diversity necessary to enhance various performance parameters (Zhang, 2020).

The gender disparity in board positions is evident in the less than 24 percent representation of women on corporate boards in Nigeria. Although the Central Bank of Nigeria (CBN) set a minimum benchmark of 30 percent, other regulatory bodies, such as the Securities and Exchange Commission of Nigeria, have no defined percentage but recommend voluntary considerations for women's representation on boards in listed firms (International Finance Corporation, 2019). As such, apart from banks, other listed firms have no specific gender requirement. This trend signifies that female representation in boardrooms has been advancing marginally and unevenly in Nigeria. It could also mean that the current regulatory context in Nigeria is slowly advancing gender parity outcomes. Nevertheless, Nigeria is lowly ranked 125 out of 146 countries in the 2024 Global Gender Gap report (Pal et al., 2024), suggesting that there is more that needs to be done to manage the gender imbalances/gaps in boardroom and management activities. Many Nigerian organisations lack the transformative impact of women in their boardrooms, thereby contributing to a weak corporate governance framework. The poor adherence to gender-inclusive practices makes questions of its impact open to empirical scrutiny. Additionally, research has found both significant and non-significant relationships between gender diversity and firm performance, underlining the importance of this question (Zhang, 2020). This lack of clarity is challenging, as policymakers and firms may be hesitant or slow to support a gender-diverse boardroom, unless there is a clear link to performance optimisation.

Recently, Bui and Krajcsak (2023) recommended further research into the relationship between board characteristics and firm performance, particularly given the strong interest in understanding the relationship between corporate governance and firm performance in emerging markets and other organizations. Gender diversity practices continue to evolve, making their direct and indirect performance outcomes subject to debate. This study, which answers this call, provides a review that considers the growing literature on board gender diversity and firm performance to understand the position of studies on this relationship in Nigeria. Furthermore, the plethora of conflicting results presents reasons to disagree about the relationship between the concepts; hence, there is a need to determine whether board gender diversity plays other roles. Understanding the performance benefits of a gender-diverse board environment may necessitate considering its contextual relevance (Erin et al., 2021). Ultimately, the study contributed to the body of knowledge on the relationship between board gender diversity and firm performance by presenting a comprehensive review of the related literature and providing valuable insights for future research. The study's objective is to conduct a literature review of recent research to investigate the relationship between board gender diversity and firm performance in Nigeria.

LITERATURE REVIEW

1.1. Conceptual Clarifications

Board gender diversity (BGD) refers to the heterogeneity of gender representation, which involves having a specific number, percentage, or proportion of female and male representation on the board. The essence of this subcomponent of board diversity is to ensure variety in the composition. Compared to other less visible characteristics, such as education, experience, and functional background, gender is a visible and quantifiable characteristic of the board (Egbunike et al., 2022). The emphasis of most studies has been on the female gender because they are underrepresented in almost all corporate boards in the world, especially in Nigeria. There is no

consensus on the specific number of women that should be in the boardroom. The lack of specificity challenges questions of equality in representation. Drawing from the critical mass theory, women's contribution to firm performance may be limited if they do not reach a certain threshold to optimize their boardroom voice and influence. However, diversity is a valuable source of competitive advantage, and strengthening such advantages is crucial for firm performance. Given the patriarchal cultural sentiments and prejudices prevalent in Nigeria, women are more likely to exert greater effort to advance to top management or board positions. This explains why having more women's presence on the board elevates firm performance.

Firm performance refers to the extent to which firms meet or exceed stated goals and objectives. Research (e.g., Adekunle et al., 2024; Mensah & Onumah, 2023) has focused on a firm's ability to meet its bottom-line objective with less attention to other performance objectives. The economic/financial performance of firms has been proxied by profitability, returns on assets or equity, market-to-book value, Tobin's Q, or other financial measures. There has been limited attention to the social and environmental performance of firms compared to the financial performance, especially in Nigerian literature (Abiodun et al., 2023). It is plausible that a static approach to performance assessment exists in research. This further amplifies the ambiguity surrounding the association between BGD and firm performance, reinforcing the need to integrate other performance parameters critical to organizational success and survival. Nevertheless, this research utilizes corporate social responsibility, sustainability disclosure, sustainability reporting quality, and other sustainability indices as performance proxies that depict social and environmental performance. We believe that these constructs demonstrate a commitment to improving social and environmental performance, allowing stakeholders to assess their performance in this domain.

1.2. Board Gender Diversity and Firm Performance Nexus

A majority of prior studies on gender diversity on corporate boards have focused on its prediction of firm performance in several countries (excluding Nigeria). Low et al. (2015) found that BGD has a positive effect on firm performance in Asian Countries. However, this effect is contingent upon the country's attitude towards women in the workforce. Forcing the inclusion of women on boards can impede firm performance in countries with strong cultural resistance. A recent study (Kabir et al., 2023) confirmed the cultural impediments to achieving a positive association among European firms. Arguably, a culture marked by high power distance, individualism, avoidance culture, masculinity, and low uncertainty amplifies the adverse effect of BGD on firm performance.

Zhang (2020) attributed the mixed results to variations in institutional contexts, whereby firms operating in a business environment with high normative and regulatory acceptance of gender diversity experience high firm performance. Conversely, environments characterized by low normative and regulatory legitimacy exhibit a negative relationship between the two concepts. Omenihu et al. (2025) argued about the importance of the institutional and regulatory framework in shaping this relationship. A supportive institutional and regulatory framework may need to be in place before the performance benefits of female inclusion in boardroom activities can be fully realized. Lee and Thong's (2023) study revealed that the effect between the constructs is higher in countries with strong regulation mandating disclosure of board diversity, in countries that support women's empowerment, and during an economic crisis.

Marquez-Cardenas et al. (2022) examined the relationship between both concepts from a Latin American perspective. The study found that BGD does not affect firm performance in any way, possibly because of the underrepresentation of women in the region compared to men. Arguably, a weak relationship between the concepts may be linked to the relatively small number of women on corporate boards in a given country. Following the critical mass argument, the relationship becomes stronger when firms exceed or meet the threshold of one-third women's representation (Omenihu et al., 2025). Jayaraman et al. (2025) argued that a critical mass of female directors has a positive moderating role in strengthening the relationship. Highlighting a caveat,

Martinez-Jimenez et al. (2020) stressed that the benefits of gender diversity can be maximized when female directors on the board are recruited with diverse competencies, skills, and life experiences.

The reviewed studies focused on financial performance (as a proxy of firm performance), and such emphasis on financial results may not truly reflect the full contributions of females. Research has linked gender diversity to the social performance of firms, highlighting the nurturing, caring, and welfare-oriented attributes they bring to organisational activities and functioning (Tireksani et al., 2024). Their natural tendency to be kind, gentle, helpful, compassionate, and sympathetic makes them more attuned and sensitive to the welfare of others in society. These traits enable them to establish strong bonds and form enduring relationships with others. This suggests that including more females on the board can affect firm performance indirectly through other performance parameters.

1.3. Theoretical Foundations

Several theories (e.g., agency theory, stakeholder theory, complexity theory, legitimacy theory, resource dependency theory, and critical mass theory) have been employed to drive research examining the BGD-firm performance relationship. However, a majority of the reviewed studies were conducted through the lens of two theories to provide theoretical and empirical support: The resource dependency theory and the critical mass theory.

1.3.1. The Resource Dependency Theory

The resource dependency theory posits that firms operate within an open system, relying on external inputs or resources to perform effectively and efficiently. BDG serves as a conduit between the firm and the environment, from which it accesses and obtains strategic resources and competencies for growth and survival, thereby creating a dependence between the firm and its externalities. The supportive resources accessed could be informational and instrumental in achieving their bottom-line objective. Firms can also achieve organizational legitimacy because their actions are deemed desirable and aligned with socially constructed values, norms, demands, and expectations, as evaluated by critical stakeholders. The perception of legitimacy is a strategic tool for enhancing resource attraction, building trust, and improving strategic excellence and competitiveness. Several factors shape an organization's legitimacy, one of which is its characteristics. Therefore, the ability of firms to craft desirable organizational characteristics, such as BGD, for greater legitimacy creates linkages to critical resources. A gender-diverse board may minimize dependence on particular individual characteristics by improving resource heterogeneity in terms of advice, competencies, communication, commitments, support, and legitimacy of the firm.

1.3.2. The Critical Mass Theory

The critical mass theory states that the influence of specific individuals or minority groups depends on their proportional representation. In this case, women form a small minority in predominantly male boards. Since males predominantly occupy the board with similar dispositions and views, adding one woman would likely make little or no difference, as a relatively small proportion of women on a male-dominated board might be ineffective. In such a situation, it would be easy to marginalize or exclude such an individual from decision-making processes. Below a certain threshold, their roles appear less meaningful, pronounced, and impactful on the firm's strategic processes. Meeting or exceeding 30% is necessary to maximize their contributions and impact (Omenihu et al., 2025).

METHODOLOGY

The study primarily reviewed related empirical articles on BGD and firm performance in Nigeria. The aim is to highlight the significant findings for a comprehensive understanding of the relationship and to help achieve the study's objectives. The period covered was from 2020 to 2025. The selection of this period was anchored on the need to provide up-to-date information from empirical studies. An internet search was performed using selected keywords to identify eligible

articles for this review. The search words include board gender diversity, performance, and Nigeria. The search words were used in combinations to generate articles focusing on the Nigerian context. This was done to generate a reasonable and valid population of studies to drive the research. The study utilized Google Scholar and African Journals Online databases to identify and access articles for review. These databases index high-quality national journals in Nigeria and provide access to additional information from Nigerian authors. The study excluded non-university-based national journals, as we are uncertain about their quality in terms of editorial and peer review processes. The reliability and accuracy of the literature review can be strengthened if the research focuses on studies of good quality. We excluded articles with a non-Nigerian sample from our review. To minimize researchers' bias, the eligibility of the retrieved articles was independently assessed by two reviewers using a checklist that fit the research objective of this study. The articles initially identified from the search query were 578, which were scrutinized for relevance and to objectively assess the quality of the article in terms of writing and methodology. The title and abstract were reviewed to eliminate non-relevant articles. This reduced the number of potential papers to 41. Consequently, the researchers carefully read the full text of the articles to finalize the shortlist of relevant studies. This was then reduced to 24 eligible articles relevant to actualizing the study's objectives. The information extracted was all obtained from secondary data sources. Because the corporate governance framework varies across organizations, sectors, and countries, it is essential to group studies with a similar research focus and context to generate clusters. The findings were synthesized based on the clusters to identify and analyze patterns, creating a coherent overview. Four clusters were generated, and the corresponding articles were reviewed to form the foundation of our analysis.

RESULT AND DISCUSSION

Evidence from Cross-Country Studies

Trireksani et al. (2024) conducted a global study on BGD and sustainability performance as moderated by country characteristics. 21 Nigerian firms formed part of this study's sample. The study established that BGD increases sustainability performance; however, the strength of this effect is contingent on the country's characteristics within which the firm operates. The enhancing effect is more profound in countries with stronger cultural orientations on uncertainty avoidance, individualism, femininity, and indulgence. Similarly, strong financial development, a sound legal system, and economic conditions also facilitate the BGD-sustainability-performance relationship. Ahiase et al. (2024) examined "BGD and financial stability: The effect of board independence" of listed firms in emerging African countries. The observation period was from 2012 to 2022. The two-step dynamic generalized moment method was used for data analysis. The study found a statistically significant relationship between BGD and financial stability, and at the same time, board independence moderated this effect.

Mwakitalima and Mnzava (2023) conducted a cross-country analysis of stock markets for banks listed on the Dar es Salaam Stock Exchange, the Egyptian Stock Exchange, the Johannesburg Stock Exchange, and the Nigerian Stock Exchange (NGX). The observation period was from 2011 to 2020. From the panel data analysis, BGD had a significant negative impact on bank performance. Skill and independence diversity significantly and positively impacted bank performance. Arguably, the opportunistic proclivities of powerful board chairmen, CEOs, and owners mean that control can be maintained through the selection of board members subservient to them. There may be some level of gender parity, but their skill and independence are not guaranteed.

Mensah and Onumah (2023) also conducted a similar study with a sample drawn from quoted non-financial firms within Sub-Saharan Africa. The observation period was from 2007 to 2019. From the panel data modelling estimations, BGD moderated the influence of earnings management on firm performance. The study also documented the curvilinear relationship between BGD and

financial performance, which supports the critical mass notion that a certain number of women are required to be present on corporate boards to influence corporate outcomes. Tuo et al. (2021) provided cross-country evidence of listed firms from the African region. The observation period was from 2002 to 2017. The panel data estimates revealed that a gender-inclusive board contributes to better firm performance (proxied by return on equity, return on assets, and Tobin's Q).

Evidence from Financial Firms

Adamu et al. (2024) examined the relationship between gender diversity and sustainable performance in the banking industry. Data were drawn from listed banks on the Nigerian Stock Exchange (NGX). The observation period was from 2011 to 2018. From the panel data estimates, the presence of female directors enhanced sustainability performance (measured by the environmental, social, and governance index). Abiodun et al. (2023) investigated the relationship between BDG and corporate social responsibility (CSR) performance in listed Nigerian banks from 2012 to 2021, employing the dynamic generalized moment method. The study found that BGD had an insignificant positive relationship with CSR performance, suggesting that BGD does not affect banks' CSR endeavors. Possibly, other factors could elevate the significance of the BGD-CSR performance relationship.

Afolabi et al. (2022) studied BGD and the financial performance of five (5) deposit money banks listed on NGX. The observation period was from 2017 to 2021. The correlation test revealed that the efficiency of female board members was positively correlated with enhanced financial performance. Furthermore, BGD were negatively related to financial performance; however, the significance was weak. The study emphasized that banks should appoint women to the board who have demonstrable and context-specific competencies, skills, experiences, and education. Igbekeyi et al. (2021) focused on female board characteristics and corporate social performance for the period of 2010 to 2018. The feasible generalized least squares regression results suggest that female board composition, expertise, and independence enhance corporate social performance. However, the study noted that focusing solely on female board representation is inadequate because the quality of women (in terms of expertise) must also be considered to enhance social performance.

Herbert and Agwor (2021) studied board composition and firm performance with a sample of listed banks on the NGX. The observation period was from 2010 to 2019. BGD was one of the contextual board characteristics under examination. The estimations from the ordinary least squares regression revealed that BGD was negatively related to return on equity (ROA) but positively affected earnings per share (EPS). In a similar study, Okoyeuzu et al. (2021) used the two-step system-generalized method of moments (GMM) to analyse data on BGD and bank performance in Nigeria. The sample consisted of listed banks with an observation period from 2006 to 2018. The study confirmed the positive effect of BGD on bank performance. However, it was significant for accounting-based measures—return on assets (ROA) and EPS—and insignificant for market-based measures—Tobin's Q. The study suggested that the market could be less sensitive to news on female appointments to corporate boards.

Osahon and Hassan (2021) studied board cultural diversity and firm performance over the period from 2006 to 2018. The non-linear symmetric GARCH model was used to analyze the longitudinal data. The study found a significant negative relationship between BDG and firm performance. Isola et al. (2020) examined the association between female participation in corporate boards, intellectual capital, and firm performance of listed commercial banks. The observation period was from 2008 to 2017. The panel data analysis and random effect regression were used for analysis. According to the estimates, the relationship between female board participation and firm performance was insignificant, except through its impact on intellectual capital efficiency. Therefore, optimizing intellectual capital to drive firm performance should be the primary aim of gender diversity on the board, rather than merely including females to meet regulatory requirements.

Evidence from Non-Financial Firms

Mustapha et al. (2024) studied “Why gender diversity is important for corporate boards?” The sample consisted of consumer goods firms listed on the NGX with an observation period from 2012 to 2021. The fixed-effects regression estimates indicate that gender diversity on corporate boards has a positive and statistically significant impact on corporate performance. The study recommended that firms should consider hiring and increasing the number of female directors, as corporate performance is likely to improve as a result. Adekunle et al. (2024) conducted a study for companies in the Nigerian oil and gas sector. The observation period was from 2012 to 2021. According to the multivariate regression estimates, the BGD-firm performance relationship is positive and statistically significant. This finding agrees with Ali and Aminu (2021), who reported the same effect for the period of 2010-2019. The results were derived from the ordinary least squares (OLS) regression analysis.

Egbunike et al. (2023) focused on gender heterogeneity in corporate boards and the sustainability performance of listed Nigerian manufacturing firms. The observation period was from 2011 to 2018. The fixed effects and GLM regression models were used for data analysis. The study found a positive relationship between gender heterogeneity on corporate boards and sustainability performance. Specifically, the gender heterogeneity effect was positive for economic performance (proxied by return on assets) and environmental performance. However, it was negative in terms of social performance (proxied by donations). This was attributed to the notion that “most donations for social causes in Nigeria are aggressive tax avoidance schemes, which female board members tend to resist.” Kabara et al. (2022) studied non-financial companies listed on the NGX with an observation period from 2012 to 2019. The panel data estimation revealed that increasing the gender mix significantly elevates firm financial performance.

Chijoke-Mgbame et al. (2020) examined non-financial firms listed on NGX using panel data analysis from 2008 to 2016. The study found that female board representation and firm financial performance were positively and significantly associated. The study also found that this effect was more substantial for firms with the inclusion of two or more females on the corporate board, suggesting that developing a critical mass of female board representation improves firm financial performance. Urhoghide and Obara (2020) conducted a study on food and beverage companies listed on NGX. The observation period was from 2010 to 2018. According to principal component analysis, board independence, board size, and BGD all improve corporate financial performance. Olanrewaju et al. (2020) studied BDG and corporate social responsibility (CSR) of listed oil and gas firms on the NGX. The observation period was from 2012 to 2018. The panel-corrected standard error regression was used for data analysis. The study found that board independence and BGD enhanced CSR performance.

Evidence from Multi-Sector Studies

Okeyide (2023) conducted a multi-sector study on board characteristics and firm performance, including return on assets (ROA) and Tobin's Q. The study sampled banks and oil and gas firms listed on the NGX. The panel data analysis revealed a significant and positive association between the number of female directors and firm financial performance, presenting a case for the inclusion of women on corporate boards. While the banking sector has regulatory legislation on diversity practices, the oil and gas industry may be embracing the best diversity practices from a critical synthesis of possible performance benefits. Erin et al. (2021) examined the “corporate governance and sustainability reporting quality” of listed firms across various sectors of the Nigerian economy. Stratified random sampling was employed to categorize firms across various sectors. The observation period was from 2013 to 2018. The ordered probit and logistic regression method was used for data analysis. The study found that BGD, board size, and board diversity are significantly associated with sustainability quality through the establishment of functional sustainability committees. Eliagwu et al. (2024) focused on “the role of female leadership on sustainability disclosure quality” in listed firms in different sectors. The observation period was

from 2013 to 2022. Employing panel regression analysis, the study found that female leadership enhances the quality of sustainability disclosure. This finding suggests that the presence of females in leadership roles, such as board chairs and board members, contributes to the sustainability performance of the firms.

The cross-country examinations were limited to only five papers, suggesting research of this nature is emerging and is in a nascent state of development. Four out of the five papers focused on financial performance. It is essential to consider social and environmental performance measures, as only Trireksani et al. (2024) have provided evidence on them. Mwakitalima and Mnzava (2023) found an adverse effect; however, the results may not reflect the situation on the ground because the listed banks operate in different regulatory systems. These systems tend to have a soft-to-hard approach to BGD issues. For instance, CBN has a 30% quota policy for female directors on the board, whereas South Africa encourages the inclusion of females on corporate boards. It would be appropriate to use a sample of banks operating with a similar BGD policy in their regulatory framework. Drawing on the critical mass theory, it may also be that the relationship is curvilinear, which suggests that the influence of gender is appreciable up to a certain level. Trireksani et al. (2024) and Ahiase et al. (2024) demonstrated the relevance of contextual factors in determining the effectiveness of BGD, which has been a notable gap in the extant literature. Context is critical in elucidating and clarifying variables whose outcomes are elusive. Furthermore, BGD may interact with other antecedent variables of firm performance, suggesting its role is not necessarily linear (Mensah & Onumah, 2023). This makes its role complex and reinforces the need to understand how BGD operates to increase performance.

The papers that focused on BGD-firm performance in financial firms were eight. Most of the articles used financial performance as a measure of firm performance. However, studies are recognizing the relevance of other performance parameters in financial firms, which were mainly banks. Social and environmental issues may be taking center stage. Hence, there is growing attention on this matter. Despite the mixed results, there is evidence that female board inclusion enables firms to recognize the interests of other stakeholders who do not have a direct financial stake in the company. Drawing from Okoyeuzu et al. (2021), the study observed a mixed effect when financial performance was disaggregated, suggesting that specific financial measures may not be sensitive to increased female board representation. Furthermore, a paper (Isola et al., 2020) examined the indirect influence of BGD, given the insignificant result. The study noted that context could prove significant in effectuating a positive link. Therefore, it is important to contextualize the influences for more conclusive, consistent, and holistic results. Financial firms, particularly banks, have quota regulations on female board participation; hence, most studies do not recommend a quota or limit for female participation. Osahon and Hassan (2021) suggested that board heterogeneity based on gender should be minimized. Studies (Igbekoyi et al., 2021; Isola et al., 2020) have highlighted the importance of skills and expertise in enhancing the relational quality of gender diversity, rather than merely female representation.

The studies on non-financial firms were limited to eight papers. Most studies have focused on financial performance compared to other performance parameters. Seven papers evidenced a positive and significant effect of BGD on the economic/financial performance of non-financial firms in Nigeria. This observation is quite promising because there is no specific requirement or quota for female directorship on corporate boards for non-financial firms listed on the NGX. However, there is a need for more studies on the social and environmental aspects of firm performance. Egbunike et al. (2023) and Olanrewaju et al. (2020) are the only studies that looked beyond financial performance assessment. Egbunike et al. (2023) considered the effect of BGD on sustainable performance as differential when disaggregated, suggesting a need to understand why and how this arises. The need for further empirical inquiry and scrutiny is underscored by the limited empirical information available on the social and environmental impact of BGD.

The studies from a multi-sector perspective were limited to three. Out of the three, one focused on financial performance, while the other two focused on social and environmental

performance. The studies evidenced a positive effect of BGD on their specified performance parameter. However, these studies did not account for variations and differences across sectors in their analysis. There may be variations in the effectiveness of BGD, as its integration quality may be strong, moderate, or weak in different sectors. Such consideration is necessary to understand the complete picture of the BGD and firm performance nexus. Multisector studies offer opportunities to develop best practices applicable to the most productive sectors. Studies should pay close attention to this area to formulate optimal strategies that are widely accepted and applicable. Writing on best practices, Erin et al. (2021) suggested that BGD contributes to performance quality when women are constituted into functional committees to address critical issues impacting the sustainability of firms. This further demonstrates that contextualizing the relationship can help develop effective practices.

CONCLUSION

BGD remains a pressing research issue, particularly in the Nigerian context, as the cultural orientation tends to favor the dominance of men in leadership positions. In response, legislation and regulation have been enacted to improve female board representation. There has been gradual progress in female board representation, especially in the banking industry. Despite women being an untapped talent, there is still the question of their mere inclusion on the board rather than their possession of the requisite competence to drive corporate activities. Embracing BGD without compromising competencies (knowledge, skills, attitudes, and other characteristics) is considered crucial in instilling change in the corporate governance framework of firms. Knowledge is power. A gender-diverse board needs to bring a diverse array of perspectives and insights to boardroom discussions, ensuring meaningful representation.

There is a strong preference for financial measures compared to other aspects of firm performance. 19 (86.4%) papers proxied firm performance with financial performance. Arguably, financial performance may be more objective and accessible to obtain than social and environmental performance. The effect of BGD cannot be fully articulated or appreciated unless comprehensive investigations into the relationship are conducted, including other critical aspects of firm performance. Firm performance is a multifaceted construct comprising different parameters. Research focusing only on financial performance could limit the potency and potential of BGD for firms. Bundling or aggregating performance measures is recommended to provide a more holistic or complete perspective of BGD influences. Despite the limited utility of other performance aspects, the promise of financial performance was assured in a majority of the sampled studies. There is also evidence, though scant, of BGD contributing to social and environmental performance. This result suggests that BGD fosters discernible improvement in different firm performance parameters.

Additionally, the results appear inconsistent, showing both positive and negative effects, as well as no effect at all. There is still a need for contextual clarity to determine the factors that condition or intervene in the BGD-firm performance relationship. Country-level characteristics (cultural orientation, legal system, financial development, and economic conditions) and board independence were identified as moderators. Intellectual capital efficiency was identified as a mediator. Contingent relationships could provide a robust, evidence-based approach to managing BGD practices, potentially leading to superior performance outcomes. The review highlighted that research has not evolved substantially from the simple linear relationship. The challenge for research is to move beyond one-directional investigations to enhance the potential for uncovering transformative insights that strengthen the relationship. These inconsistencies and gaps can impact how Nigerian firms can internalize BGD practices to take advantage of them.

It is also necessary to consider the other roles of BGD if achieving a linear effect is challenging. This will enable firms to develop diversity practices in new ways. In doing so, cross-country and multi-sector studies should be encouraged to compare and contrast diversity practices

Ononye, U.H. & Aloamaka, J.I. (2025). Board gender diversity and firm performance nexus: a literature review of recent research from Nigeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 38-49. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-03>

and to cast fresh insights on best practices with wide acceptability and applicability. Nevertheless, the relationship between BGD and firm performance in Nigeria has attracted the attention of scholars; however, there is a clear opportunity to make progress, informed by the need to enhance our understanding of how BGD affects firm performance and whether it plays other contextual roles that impact firm performance. This is the only way to provide alternative explanations in a highly fragmented research area.

REFERENCES

- Abiodun, S. W., Rotimi, S. M., Menslu, S., Zhaxat, K., Tursynzada, K., & Hamed, A. B. (2023). Board gender diversity and corporate social responsibility. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2257834>
- Adamu, A. I., Yusuf, I., & Bala, A. J. (2024). Do gender diversity and CEO culture affect sustainability performance in the Nigerian banking industry? *Journal of Central Banking Law and Institutions*, 3(1), 37–56. <https://doi.org/10.21098/jcli.v3i1.168>
- Adekunle, S. A., Okere, O. O., Kokogho, E., Kokogho, E., & Odio, P. E. (2024). Board characteristics and corporate performance: Evidence from the Nigerian oil and gas companies. *Oradea Journal of Business and Economics*, 9(1), 87–97. <https://doi.org/10.47535/1991ojbe184>
- Afolabi, B., Aribaba, O. F., Ahmodu, L. O., Akinrinola, O. M., & Oyadendan, E. A. (2022). Board gender diversity and financial performance of listed deposit money banks in Nigeria. *Gender and Behavior*, 20(4), 20754–20762.
- Ahiase, G., Nugraha, N., Sari, M., Andriana, D., Kpodo, C. P., & Ampomah, P. (2024). Board gender diversity and financial stability: The moderating effect of board independence. *Jurnal Aset*, 16(1), 151–162.
- Ali, M. A., & Aminu, Y. I. (2021). Board attributes and financial performance of listed oil and gas companies in Nigeria. *Lapai Journal of Economics*, 5(1), 109–122.
- Bui, H., & Krajcsák, Z. (2023). The impacts of corporate governance on firms' performance: from theories and approaches to empirical findings. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 32(1), 18–46. <https://doi.org/10.1108/jfrc-01-2023-0012>
- Chijoke-Mgbame, A. M., Boateng, A., & Mgbame, C. O. (2020). Board gender diversity, audit committee and financial performance: evidence from Nigeria. *Accounting Forum*, 44(3), 262–286. <https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1766280>
- Egbunike, C. F., Igbinovia, I. M., Oranefo, C. P., & Iyoha, A. I. (2023). Gender heterogeneity in the boardroom and corporate sustainability performance of quoted manufacturing firms in Nigeria. *Asian Journal of Accounting Research*, 8(4), 334–347. <https://doi.org/10.1108/ajar-01-2022-0014>
- Elaigwu, M., Ugwu, J. I., Alghorbany, A., Ngwoke, O. M., Ude, A. O., Desmond, O. C., & Audu, P. (2024). Sustainability disclosure quality of Nigerian listed firms: the role of female leadership, board communication, and external assurance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2376774>
- Erin, O., Adegboye, A., & Bamigboye, O. A. (2021). Corporate governance and sustainability reporting quality: evidence from Nigeria. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 13(3), 680–707. <https://doi.org/10.1108/sampj-06-2020-0185>
- Herbert, W. E., & Agwor, T. C. (2021). Board composition and corporate performance: X-raying the Nexus in Nigerian banks. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211049593>
- Igbekoyi, O. E., Adegbayibi, A. T., & Adesina, A. S. (2021). Female Directors and Corporate social performance of listed deposit Money Banks in Nigeria. *Journal of African Research in Business & Technology*, 1–14. <https://doi.org/10.5171/2021.811467>

- International Finance Corporation. (2019). Women on boards in Nigeria. Washington DC: International Finance Corporation
- Isola, W. A., Adeleye, B. N., & Olohunlana, A. O. (2020). Boardroom female participation, intellectual capital efficiency and firm performance in developing countries. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 25(50), 413–424. <https://doi.org/10.1108/jefas-03-2019-0034>
- Jayaraman, J., Smita, R., & Nilakantan, N. (2025). The impact of board gender diversity on firm performance: Does critical mass matter? *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/jaar-12-2022-0336>
- Kabara, A. S., Khatib, S. F. A., Bazhair, A. H., & Sulimany, H. G. H. (2022). The Effect of the Board's Educational and Gender Diversity on the Firms' Performance: Evidence from Non-Financial Firms in Developing Country. *Sustainability*, 14(17), 11058. <https://doi.org/10.3390/su141711058>
- Kabir, A., Ikra, S. S., Saona, P., & Azad, M. a. K. (2023). Board gender diversity and firm performance: new evidence from cultural diversity in the boardroom. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 1–12. <https://doi.org/10.1108/lbsjmr-06-2022-0022>
- Lee, K. W., & Thong, T. Y. (2023). Board gender diversity, firm performance and corporate financial distress risk: international evidence from tourism industry. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*, 42(4), 530–550. <https://doi.org/10.1108/edi-11-2021-0283>
- Low, D. C., Roberts, H., & Whiting, R. H. (2015). Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 381–401. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2015.02.008>
- Marquez-Cardenas, V., Gonzalez-Ruiz, J. D., & Duque-Grisales, E. (2022). Board gender diversity and firm performance: evidence from Latin America. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(3), 785–808. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2017256>
- Mensah, E., & Onumah, J. M. (2023). Women on boards, firm earnings management (EM) and performance nexus: does gender diversity moderate the EM–performance relationship? *Corporate Governance*, 23(5), 945–976. <https://doi.org/10.1108/cg-06-2022-0262>
- Mustapha, F. G., Adamu, I. A., & Abdullahi, Z. (2024). Why is Gender Diversity Important for Corporate Boards? *Deleted Journal*. <https://doi.org/10.47852/bonviewjcbar42022467>
- Mwakitalima, H., & Mnzava, B. (2023). Board Characteristics and Bank Performance: Evidence from Selected African Countries. *African Journal of Accounting and Social Sciences*, 5(2), 144–167.
- Olanrewaju, I. S., Ishola, A. K., Nurudeen, S. O., & Ayuba, I. A. (2020). Impact of board diversity on corporate social responsibility of listed oil and gas firms in Nigeria. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(4), 194–206. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.94.194.206>
- Okeyide, O.D. (2023). Does the presence of ethnic and gender diverse directorships impact firm performance? A Multisector Study of Board Diversity in Nigeria. In: Mordi, C., Ajonbadi, H.A., Adekoya, O.D., Adisa, T.A. (eds) *Managing Human Resources in Africa*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33878-6_7
- Okoyeuzu, C., Ujunwa, A., Ujunwa, A. I., & Onah, E. O. (2021). Independent board, gender diversity and bank performance in Nigeria: a system-GMM approach. *Gender in Management an International Journal*, 36(6), 677–696. <https://doi.org/10.1108/gm-04-2020-0129>
- Omenihu, C. M., Abdrakhmanova, M., & Koufopoulos, D. N. (2025). Board Gender Diversity and Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure in developed countries. *Administrative Sciences*, 15(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci15040141>
- Osahon, O. H. & Hassan, Y. G. (2021). Board Cultural Diversity and Firm Performance. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(2), 152–161. <https://doi.org/10.18488/journal.73.2021.92.152.161>

Ononye, U.H. & Aloamaka, J.I. (2025). Board gender diversity and firm performance nexus: a literature review of recent research from Nigeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 38-49. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-03>

- Trireksani, T., Djajadikerta, H. G., Kamran, M., & Butt, P. (2024). The impact of country characteristics on Board Gender Diversity and Sustainability Performance: A Global Perspective. *Sustainability*, 16(7), 3057. <https://doi.org/10.3390/su16073057>
- Tuo, S. J., Chang, L., Tesfagebreal, M., & Edjoukou, A. J. R. (2021). Gender diversity inclusive board structure and firm performance: Evidence from West Africa. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 32(4), 118–131. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22519>
- Urhoghide, O. R., & Obera, O. J. J. (2020). Board attributes and financial performance of food and beverage companies quoted on the Nigerian Stock Exchange. *Lapai Journal of Economics*, 4(2), 42–55
- Pal, K. K., Piaget, K., Baller, S., & Zahidi, S. (2024). Global gender gap 2024 – Insight report. Geneva: World Economic Forum
- Zhang, L. (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 31(2), 439–457. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1297>

ЗВ'ЯЗОК МІЖ ГЕНДЕРНОЮ РІЗНОМАНІТНІСТЮ В РАДІ ДИРЕКТОРІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ОГЛЯД ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ З НІГЕРІЇ

Uzoma Heman Ononye
Dennis Osadebay University
Delta State, Nigeria

Judith Ifeanyi Aloamaka
Dennis Osadebay University
Delta State, Nigeria

Метою цього дослідження є огляд останніх емпіричних робіт, присвячених взаємозв'язку між гендерним різноманіттям у складі ради директорів (BGD) та ефективністю діяльності компаній, із фокусом на нігерійському контексті. У роботі використано метод системного огляду літератури, який охоплює 24 емпіричні дослідження. Рецензовані статті було відібрано з баз даних Google Scholar та African Journals Online. Автори ретельно проаналізували 24 статті, щоб надати узагальнену картину сучасного стану взаємозв'язку між BGD та результативністю компаній. Усі дослідження, включені до огляду, є рецензованими емпіричними роботами, присвяченими Нігерії, опублікованими не раніше 2020 року. Результати огляду свідчать, що більшість статей підтверджують суттєвий і позитивний вплив гендерного різноманіття в раді директорів на фінансову ефективність компаній. Отримані результати демонструють, що фінансовим показникам приділяється значно більше уваги, ніж іншим аспектам діяльності. Водночас література підкреслює важливість BGD для розвитку соціальних та екологічних результатів діяльності. Отже, гендерне різноманіття у складі ради директорів сприяє підвищенню різних параметрів ефективності компаній. BGD для ефективності компаній, надаючи обмежені практичні висновки для нігерійських підприємств. Для подальшого розвитку цієї теми майбутні дослідження мають бути спрямовані на глибше розуміння того, як саме гендерне різноманіття ради директорів впливає на ефективність компаній та яку роль воно відіграє у контекстуальних чинниках, що визначають результати діяльності. Це перше дослідження, що узагальнює новітні емпіричні праці про BGD та ефективність компаній у Нігерії, тим самим розширюючи наявні знання шляхом інтеграції результатів різних робіт.

Ключові слова: гендерне різноманіття ради директорів, різноманіття, ефективність діяльності компанії, Нігерія.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

MANAGEMENT

RECEIVED:

25 June 2025

ACCEPTED:

05 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

 CC BY 4.0

UDC 005.92:316.77]:001.891

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-04](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-04)

SYSTEM OF MODERN BUSINESS COMMUNICATION AS A SUBJECT OF RESEARCH

Iryna Shavkun*Zaporizhzhia National University**Zaporizhzhia, Ukraine*

ORCID 0000-0003-2227-9754

Yana Dybchynska**Zaporizhzhia National University**Zaporizhzhia, Ukraine*

ORCID 0000-0002-0992-7326

**Corresponding author email: yanasd73@gmail.com*

Abstract. The purpose of this study is a comprehensive analysis of business communication as an integrated system, identifying the key stages in the evolution of its strategies, as well as analyzing modern challenges caused by digital, social and institutional transformations in order to determine the directions for further development of effective communication practices in the business environment.

Research objectives are: to reveal the theoretical foundations of business communication as a systemic phenomenon, to identify its structural elements and principles of operation; to analyze the stages of evolution of business communication strategies in the context of historical, technological and social changes.; to characterize the modern challenges that organizations face when building effective communication systems (including digitalization, information overload, audience fragmentation, growing importance of reputational capital etc.).

The comprehensive and systemic approaches allows to deeply investigate modern business communication as a system, with particular attention to strategy development and emerging challenges.

The main attention is paid to the analysis of the evolution of business communication strategies, the transformation of tools and the problems of the communication process in organizations operating in an information-saturated environment.

The results can be useful for specialists in corporate communications, PR and strategic management in developing and adapting communication strategies taking into account new challenges – digitalization, audience fragmentation, the growing importance of reputational capital and crisis preparedness.

Keywords: business communication, business communication system, communication strategy, efficient organizational performance

JEL Classification: L 14, D83, M1, M 12, B4.

INTRODUCTION

To understand the essence of the modern business communications system, not only applied research of technologies and tools is important, but also, above all, methodological approaches to their study. This is due to the interdisciplinary nature of this area, which relies on the methods of various scientific disciplines, as well as on the ideals and norms of modern science focused on

human-dimensional systems. Hence the main research methods should be, in our opinion, comprehensive and systematic.

In today's fast-paced world filled with technology, business communication has become way more important than just exchanging information. It's a core part of how a company operates, maintains a happy workforce, and builds a good reputation. These days, companies rely on a variety of tools and methods to get their messages across. The way they communicate is influenced by emerging technologies, the global expansion of businesses, and changing expectations from customers and employees alike.

When we dig into the ways businesses communicate these days, we find it's a pretty rich area to explore. It involves ideas from all sorts of fields, including management, technology, psychology, and sociology. To understand how communication actually works, how it's structured, and what it means for a business, we need to look at it as a complete system. This kind of understanding allows companies to create communication plans that really resonate in today's dynamic work settings.

The aim of this research is to take a closer systematic look at what drives modern business communication, how technology plays into that, and what challenges and opportunities businesses might face moving forward. By using solid research methods to examine these topics, we hope to shed light on how better communication can lead to greater success in business and how companies can adapt their strategies to stay current.

It is of paramount importance to shape the way companies communicate with their teams and clients. With the right approach, businesses can not only streamline their communication but also enrich the relationships they have with everyone involved. It's really important to keep messages clear and interesting, while also being ready for whatever changes pop up down the road. In our ever-changing world, getting a good handle on these communication strategies can help a company stand out and lead to long-term success.

LITERATURE REVIEW

The proliferation of digital technologies and increased global interconnectedness have fundamentally reshaped business communication. Traditional methods like email and phone calls are now insufficient. Current research emphasizes a multifaceted approach, integrating strategic planning, technological proficiency, cultural sensitivity, and ethical considerations (Argenti, 2013; Cornelissen, 2017).

The traditional business model was characterized by a one-way flow of communication, where companies primarily broadcasted messages to consumers, employees, and the general public (Shannon et al., 1949). People are getting tired of small talk. Businesses are realizing that really listening matters. When they connect honestly with their partners and customers, it builds trust and helps form long-lasting relationships (Grunig et al., 1984). That's what really matters today – building real connections through open chats instead of just spitting out information (Heath et al., 2010).

Thanks to digital tools, companies are starting to mix things up. They no longer treat public relations, marketing, and social responsibility like they're in separate boxes. Instead, they're bringing them together into one seamless approach that keeps their messaging clear and consistent (Kitchen et al., 2015). Having a consistent message is super important for keeping a good reputation and making sure everyone knows what the brand is all about.

But going digital isn't always easy. There are definitely some bumps in the road with this new way of communicating (Nikolić, 2024; Kotarba, 2018). A lot of chats are happening through emails, messages, websites, social media, and video calls. While these tools make it easier to get the message out, they can also lead to feeling lost in a sea of information (McShane et al., 2024). Plus, people want companies to be open and quick to respond to questions (Derks et al., 2013). So

businesses need to be smart and flexible in how they handle communication across different platforms (Men et al., 2016; Omorede, 2022).

There's also this growing push to make communication feel more human. Emotional intelligence, inclusivity, and respect for different cultures have become a big deal. Since the globe is becoming more interconnected, understanding cultural differences is crucial. Companies need to think about local customs when they're putting together messages or strategies (Gudykunst, 2004).

All these changes bring their own set of challenges. With so much information floating around, it's hard to keep from feeling overwhelmed. Managing a company's reputation is getting trickier too. Everyone has easy access to opinions and news, and that can swing things one way or another pretty fast. On top of that, businesses must consider environmental, social, and governance issues in their communication. They're also figuring out how to get everyone engaged in a hybrid work setup, where some folks are in the office and others are working from home (Dowling, 2001; Globočnik et al., 2022).

These challenges show how important it is for businesses to have communication models that are flexible and responsible. With the right approach, they can build strong, lasting relationships with all their audiences – from customers to employees to the wider community.

Business communication is changing to be simpler and more conversational. Companies that want to succeed will focus on quickly solving problems and building trust, being open, and sticking to their core values. This approach helps create strong and positive relationships with everyone involved.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of this study is a comprehensive understanding of business communication as an integrated system, identifying the key stages in the evolution of its strategies, as well as analyzing modern challenges caused by digital, social and institutional transformations in order to determine the directions for further development of effective communication practices in the business environment.

Research objectives

1. To reveal the theoretical foundations of business communication as a systemic phenomenon, to identify its structural elements and principles of operation.
2. To analyze the stages of evolution of business communication strategies in the context of historical, technological and social changes.
3. To characterize the modern challenges that organizations face when building effective communication systems (including digitalization, information overload, decreased trust, etc.).

METHODOLOGY

In accordance with the comprehensive approach, the scientific study takes into account various aspects of the phenomenon under consideration and their interrelations. The systemic approach allows to interpret business communications system as a set of elements united by connections and functioning as a single whole. At the same time, they are separated from the external environment by boundaries, but interact with it through constant bilateral communication.

The methodology allows to deeply investigate modern business communication as a system, with particular attention to strategy development and emerging challenges. It involves a detailed examination of current business communication practices, aiming to identify effective methods and address the issues organizations face today. This approach seeks to gain a clear understanding of the evolving nature of business communication. By monitoring current trends, it aims to uncover practical solutions to enhance how businesses engage with their audiences. Ultimately, it's an exploration of the shifting landscape of communication and how companies can effectively adapt.

RESULTS AND DISCUSSION

This study is devoted to the analysis of business communication as an integrated system undergoing strategic transformation under the influence of digital, social and global factors.

The business communication system as a subject of research is a comprehensive approach to studying various aspects of communication in the business sphere, such as interaction, information exchange, communication strategies, impact on business results and psychological aspects. It touches upon the psychology of business communication, sociology, management and other areas of knowledge.

Corporate communication is a management tool that ensures that all consciously used forms of internal and external communication work most effectively with the overall goal of creating a favorable structure for the group relationships on which the success of the organization depends. According to this definition, corporate communication includes a number of management activities, including planning, coordinating all communication channels, consulting the CEO and senior managers of the organization, and tactical actions.

Thus, corporate communication can be defined as a management function that lays the foundation for the effective coordination of all internal and external communications with the overall goal of creating and maintaining a favorable reputation among the stakeholder groups on which the success of the organization depends (Smidts et al., 2001).

This definition shows the complexity of corporate communication. This is especially noticeable in organizations with a wide geographical scope, such as multinational corporations, or with a wide range of products and services offered, where communication is maintained between the head office and the various industries and divisions of the organization.

Modern communication is a fundamentally new phenomenon that creates new values, changes technologies, product configurations, and customer service systems. Hence, the study of modern company communication requires a more systematic approach to solving traditional problems – advertising, design, and marketing.

Research methods are methods and techniques used for communication interaction in organizations. They act as a tool that allows implementing the methodological principles of business communications.

In business communications, depending on the content and conditions of the tasks being solved, the entire set of management methods is used: administrative (organizational and managerial), economic, and socio-psychological. However, socio-psychological methods (methods of persuasion) are of the greatest importance. The specificity of these methods lies in the significant share of the use of informal factors, the interests of an individual, group, or team in the communication process. The object of their influence is groups of people and individuals.

Among the main target audiences of a business company, G. Dowling, one of the world's leading experts in business reputation, proposed to identify four major groups of target audiences (Dowling, 1986, 2001).

Dowling's classification of target groups divides audiences into four distinct types based on how they relate to the organization or issue at hand. This framework is especially relevant in public relations, crisis communication, and stakeholder management.

It is believed that each of these audiences is independent, has its own interests and information requests, although there is a range of issues that are of interest to everyone, for example, trust issues.

Normative groups establish general laws and rules for the organization's activities, and also evaluate these activities. For authorities, the company's loyalty and whether it can be used are important.

Table 1

Target Groups: Definition, Communication Goal, Examples

Target group	Definition	Communication Goal	Examples
Supporters	Individuals or groups who are positively disposed toward the organization or its goals	Maintain and strengthen their support	Loyal customers, brand advocates, friendly media outlets, long-term partners
Non-supporters (Neutrals)	Those who are not currently engaged with or affected by the organization – either unaware or indifferent	Inform and persuade them to develop a positive view or become supporters.	General public, potential customers, unaware stakeholders
Opponents	Individuals or groups actively opposing or criticizing the organization.	Mitigate hostility or neutralize the impact of their opposition	Protest groups, disgruntled former clients, critical media
Latents	Stakeholders who are not currently aware of their connection to or interest in the organization, but may become important in the future.	Monitor and educate these groups to prepare for future engagement.	Emerging interest groups, future investors, potential regulators

Source: adapted from Dowling, 1986, 2001

Functional groups directly affect all aspects of the organization's daily activities, promoting the development of production and customer service. Thus, the focus of business partners (suppliers, contractors, contractors, and others) is the degree of predictability of the partner, whether one can be sure of the company's loyalty. Consumers represent an extremely important part of the target audiences, while being very heterogeneous. For clients, the answer to the question of whether the company's product carries the values that they share is important, as well as whether decisions can be made based on a comparison of information from different companies.

The general public is interested in its attitude to society, including: the degree of friendliness, positivity, reputation of top management, values and safety for society. For the business community, it is important how the company influences the market and its development, whether it can potentially be trusted, whether the company creates innovations or makes mistakes that can be used/avoided in our business.

Investors traditionally want to know whether the company will make a profit and whether it will be the best investment among possible ones. The main questions of private shareholders concern the risk of losing money and the work of management to maximize profits and ensure long-term presence in the market. The state as a shareholder behaves differently.

Issues of career, money, administrative resources, reputation, cost in the labor market, experience are relevant for the management corps, as well as the real state of affairs in the company, confirming the unity of goals and activities of team members. The staff is interested in how stable and predictable the company is, how the company will develop, whether the company shows respect for its employees, what basic and additional opportunities the company provides in comparison with other companies.

In order to better understand the phenomenon of modern communication, let us turn to the retrospective of this phenomenon. Communication as interaction objectively always accompanies

business and is determined by its goals, its strategy, its competitive environment. Accordingly, the evolution of business allows us to trace the development of communication strategies.

Production-oriented strategies were the first strategies that appeared in business. They all have one main goal in common – maximizing production volumes as a way to increase profits. The communication strategy of such companies is characterized by a number of features. In particular, a narrow range of interactions, since their volume does not affect profits. Information is dosed, and the language of communication is dominated by numbers, diagrams and graphs. The heyday of companies with such strategies occurred in the mid-19th – early 20th centuries.

Markets with stronger competition are characterized by a market-oriented system of interaction. The public activities of such companies are subordinated to the goal of firmly establishing themselves in the minds of audiences as a synonym for their product. The mass emergence of such strategies in the world can be attributed to the first third of the twentieth century.

Customer-oriented interaction strategies are chosen by companies whose production and sales of products are focused on a specific clientele. The main goal is either to form a customer culture or, based on cultural trends, to predict the behavior of existing customer groups. The time of active development of customer-oriented strategies in companies is the second half of the twentieth century.

Personally-oriented strategies of influence appeared in business and began to determine the competitive space of the market at the end of the twentieth century. The interaction system, in which an individual acts as an object, was called "CRM (Customer Relations Management)". These systems allow you to accumulate information about the client and use it in the formation of an individualized product. It is precisely such strategies that began to determine the competitive space of the market.

New factors influencing success should also include, in particular, the growing role of intangible assets as new sources of value creation. New solutions in the field of communication and new ways of working with information determine new requirements for modern personal-oriented interaction and determine changes in the culture of information and communication in the world.

The emergence of computer networks has led to a significant increase in the availability of information and the elimination of traditional information barriers. Quantitative changes in information have naturally led to qualitative ones. The increased demand for the dialogic nature of information has actualized the significance of emotional components of communication in relation to informational and semantic ones.

Unlike real-life communication, where non-verbal cues are important for understanding the emotions of the interlocutor, digital communication channels run the risk of limiting the expression of emotions, which certainly complicates emotional interpretation. Emoticons and emojis are often insufficient compensation, and sometimes are not even appropriate in a business context.

The lack of visual contact makes digital communication less personal and can reduce empathy levels. This is especially true in difficult, sensitive circumstances, as it reduces the effectiveness of the digital format.

Digital channels are well suited for conveying routine information (e.g., confirming a meeting time), but they do not cope well with processing new, non-standard situations that require a quick response and interactive interaction. In such cases, oral communication is preferable.

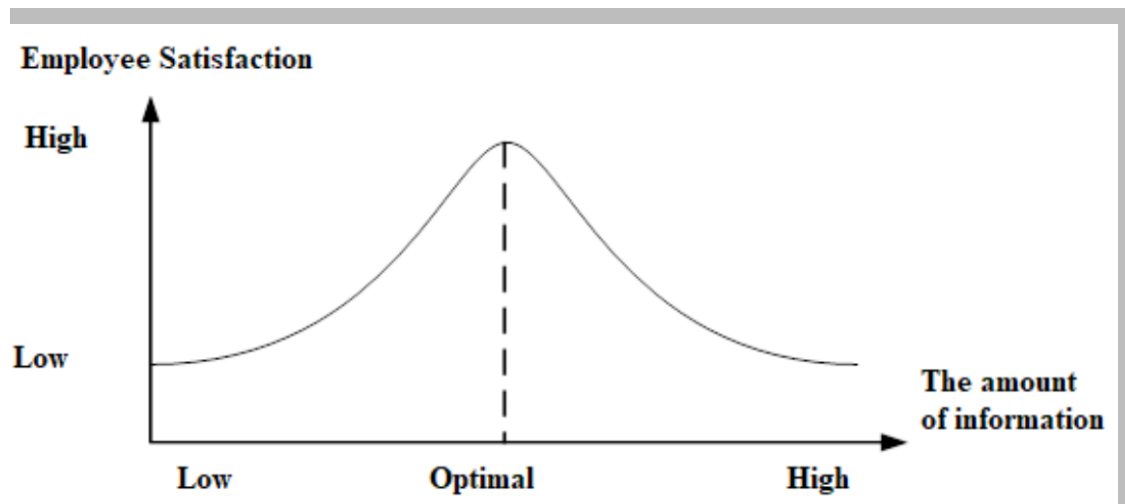


Figure 1. The relationship between the amount of information and employee satisfaction
Source: adapted from Opitz & Hinner, 2003

The constant flow of digital messages can exceed the cognitive capabilities of participants. Information overload leads to difficulties in processing information, which over time causes anxiety, irritation, and decreased satisfaction with communication (McShane & Von Glinow, 2017).

CONCLUSION

The modern system of business communication has evolved into a dynamic and complex field of study, shaped by rapid technological advancements and the growing demands for strategic, transparent, and human-centered interactions. With companies dealing with a more connected and competitive world, good communication is really important for making decisions, getting people involved, and achieving success.

A company's success really depends on how its stakeholders see it. If people have a good view of the company, they're more likely to support it. One of the best ways to build a good reputation is by communicating clearly and honestly. Keeping everyone in the loop and dealing with issues directly helps build trust. That trust can lead to loyalty from customers, employees, and partners, which is super important in today's competitive market. So, good communication is essential for any business that wants to succeed and keep a solid reputation.

When we talk about business communication today, we can't just rely on old methods. We have to consider all the different factors at play now, like digital tools, diverse cultures, quick feedback, and emotional awareness. Using scientific methods to study this area offers a better grip on what shapes communication in modern businesses.

Business communication as system has a number of key characteristics. The need for a strategic and systematic approach to organizing communication interaction comes to the fore. At the same time, the requirements for the reliability and accuracy of the information transmitted are increasing. When more people can easily find information, it makes their interaction more dialogic. This makes it easier for teams to communicate and work together.

New technological solutions in the field of communication contribute to the development of dialogue forms of interaction, contribute to the humanization of business communication and enhance its emotional component. This helps make communication clearer and more centered on people.

Still, coming up with good strategies and programs for corporate communication can be tough at times. Effective corporate communication requires a holistic and integrated approach to managing all aspects of the communication process, going beyond the use of individual tools. Analysing business communication as a system confirms its importance as a key factor in the

effectiveness of organizational performance. Changing the mode of communication, one should stay aware of new trends, tackle challenges, and look for practical solutions for businesses today.

REFERENCES

- Argenti, P. (2022). *Corporate Communication* (8th ed.). New York, McGraw-Hill/Irwin.
- Cornelissen, J. (2017). Preserving Theoretical Divergence in Management Research: Why the Explanatory Potential of Qualitative Research Should Be Harnessed Rather than Suppressed. *Journal of Management Studies*, 54 (3), 368-383, available at: <https://doi.org/10.1111/joms.12210>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (Eds.). (2013). *The psychology of digital media at work*. Psychology Press, available at: <https://doi.org/10.4324/9780203074145>
- Dowling, G. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0019850186900519?via%3Dihub>
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford University Press, ISBN: 19-924163-5, available at: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199241637.001.0001>.
- Globočnik Žunac, A., Kocijan, S., & Martinčević, I. (2022). Impact of Modern Communication Channels on Business Processes. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVAtion*, 7(1), 44 – 51, available at: <https://doi.org/10.54820/RJFK3212>
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston, available at: https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfa4/Managing-Public-Relations.pdf
- Gudykunst, W. B. (2004). *Bridging differences: Effective intergroup communication* (4th ed.). Sage Publications, Inc. available at: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118339893.wbeccp256>
- Heath, Ch., & Heath, D. (2010). *How to Change Things When Change Is Hard*. Random House of Canada, Limited, available at: <https://ia601501.us.archive.org/35/items/Heath2010SwitchHowToChangeThingsWhenChangeIsHard/%5BHeath%2C%202010%5D%20Switch%20-%20How%20to%20Change%20Things%20When%20Change%20is%20Hard.pdf>
- Kitchen, Ph. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy* 36(4), 34 – 39.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10 (1), 123 – 142.
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2024). *Organizational Behavior* (6th ed.). New York : McGraw Hill Education.
- Men, L.R., & Tsai, W. (2018). Social presence and digital dialogic communication: engagement lessons from top social CEOs. *Journal of Public Relations Research*, 30(2), 1-17. doi: 10.1080/1062726X.2018.1498341
- Nikolić, J. L. The impact of digital technologies and tools on business communication in contemporary business environment (2024). *Economy & Market Communication Review/Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije*. 14 (1), available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/ab93/888117861af516a5b6997c31d1b1671dffef.pdf>
- Omoredé, A. (2022). Business in the digital age: Digital innovation outcome, exit and the founder's start-up experience role. *Journal of the International Council for Small Business*, 4(1), 68 – 78. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2125355>
- Opitz, I., & Hinner, M.B. (2003). Good internal communication increases productivity. *Freiberger Arbeitspapiere*, No. 2003/07, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für

- Wirtschaftswissenschaften, available at:
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48382/1/369161947.pdf>
- Shannon, C. E., & Weaver W. (1964). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: The University of Illinois Press, available at:
https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164_3/component/file_2383163/content
- Smidts, A., Pruyn, A., & Rie, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal* 44.5 (2001), 1051–1062.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cornelissen J. Preserving Theoretical Divergence in Management Research: Why the Explanatory Potential of Qualitative Research Should Be Harnessed Rather than Suppressed. *Journal of Management Studies*. 2017. Vol. 54, No. 3. P. 368–383. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12210>.
2. Derks D., Bakker A. B. (Eds.). *The Psychology of Digital Media at Work*. Psychology Press, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203074145>.
3. Dowling G. Managing Your Corporate Images. *Industrial Marketing Management*. 1986. Vol. 15. P. 109–115. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0019850186900519?via%3Dihub> (дата звернення: 13.06.2025).
4. Dowling G. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford : Oxford University Press, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780199241637.001.0001>.
5. Globočnik Žunac A., Kocijan S., Martinčević I. Impact of Modern Communication Channels on Business Processes. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch INNOVation*. 2022. Vol. 7, No. 1. P. 44–51. DOI: <https://doi.org/10.54820/RJFK3212>.
6. Grunig J. E., Hunt T. *Managing Public Relations*. New York : Rinehart and Winston, 1984. URL: https://www.researchgate.net/publication/322802009_Managing_Public_Relations (дата звернення: 13.06.2025).
7. Gudykunst W. B. *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication*. 4th ed. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc., 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9781118339893.wbecp256>.
8. Heath Ch., Heath D. *How to Change Things When Change Is Hard*. Toronto : Random House of Canada, Limited, 2010. URL: <https://ia601501.us.archive.org/35/items/Heath2010SwitchHowToChangeThingsWhenChangeIsHard/%5BHeath%2C%202010%5D%20Switch%20-%20How%20to%20Change%20Things%20When%20Change%20is%20Hard.pdf> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Kitchen Ph. J., Burgmann I. Integrated Marketing Communication: Making It Work at a Strategic Level. *Journal of Business Strategy*. 2015. Vol. 36, No. 4. P. 34–39.
10. Kotarba M. Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*. 2018. Vol. 10, No. 1. P. 123–142.
11. McShane S., Von Glinow M. *Organizational Behavior*. 6th ed. New York : McGraw Hill Education, 2024.
12. Men L. R., Tsai W. Social Presence and Digital Dialogic Communication: Engagement Lessons from Top Social CEOs. *Journal of Public Relations Research*. 2018. Vol. 30, No. 2. P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1498341>.
13. Nikolić J. L. The Impact of Digital Technologies and Tools on Business Communication in Contemporary Business Environment. *Economy & Market Communication Review / Casopis za Ekonomiju i Trzisne Komunikacije*. 2024. Vol. 14, No. 1. URL:

<https://pdfs.semanticscholar.org/ab93/888117861af516a5b6997c31d1b1671dffe.pdf> (дата звернення: 13.06.2025).

14. Omorede A. Business in the Digital Age: Digital Innovation Outcome, Exit and the Founder's Start-up Experience Role. *Journal of the International Council for Small Business*. 2022. Vol. 4, No. 1. P. 68–78. DOI: <https://doi.org/10.1080/26437015.2022.2125355>.

15. Opitz I., Hinner M. B. Good Internal Communication Increases Productivity. *Freiberger Arbeitspapiere*. No. 2003/07. Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, 2003. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48382/1/369161947.pdf> (дата звернення: 13.06.2025).

16. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : The University of Illinois Press, 1964. URL: https://pure.mpg.de/rest/items/item_2383164_3/component/file_2383163/content (дата звернення: 13.06.2025).

17. Smidts A., Pruyn A., Rie C. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44, No. 5. P. 1051–1062.

СИСТЕМА СУЧАСНОЇ ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ПРЕДМЕТ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Шавкун Ірина Григорівна

Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Дибчинська Яна Станіславівна

Запорізький національний університет
Запоріжжя, Україна

Метою даного дослідження є комплексний аналіз ділової комунікації як цілісної системи, виявлення ключових етапів еволюції її стратегій, а також визначення сучасних викликів як результат цифрових, соціальних та інституційних трансформацій для обґрунтування напрямів подальшого розвитку ефективних практик комунікації в діловому середовищі.

Завдання дослідження: розкриття теоретичних засад ділової комунікації як системного явища, виявлення її структурних елементів та принципів функціонування; аналіз етапів еволюції стратегій ділової комунікації в контексті історичних, технологічних та соціальних змін; характеристика сучасних викликів, з якими стикаються організації при розбудові ефективних систем комунікації з огляду на сучасні виклики: цифровізацію, фрагментацію аудиторії, значущість репутаційного капіталу та готовність до криз. Використання комплексного та системного підходів дозволяє глибоко дослідити сучасну ділову комунікацію як систему, фокусуючи особливу увагу на розробці стратегії та викликам, що виникають.

Основна увага приділяється аналізу еволюції стратегій ділової комунікації, трансформації інструментарію та проблемам комунікаційного процесу в організаціях, що працюють в інформаційно-насиченому середовищі. Ефективна корпоративна комунікація потребує цілісного та комплексного підходу до управління всіма аспектами процесу комунікації, що виходить за межі використання окремих інструментів.

Аналіз ділової комунікації як системи підтверджує її значущість як ключового чинника ефективності організаційної взаємодії.

Ключові слова: ділова комунікація, система ділової комунікації, стратегія комунікації, ефективна організаційна взаємодія.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

12 Серпня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 351:005.5:338.2(477.64)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-05](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05)МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ СТІЙКОСТІ ТА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

Арабаджієв Д.Ю.*

д.політ.н, професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-4772-081X](https://orcid.org/0000-0002-4772-081X)

Сергієнко Т. І.

к.політ.н, доцент

Національний університет «Запорізька

політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-4654-9248](https://orcid.org/0000-0002-4654-9248)* Email автора для листування: dimariy026@gmail.com

Анотація. У статті розглядається менеджмент у воєнний період як стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості та сталого розвитку громад на прикладі Запорізької області. Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням, що проявилися у руйнуванні інфраструктури, масовому переміщенні населення, гуманітарних кризах і трансформації системи місцевого самоврядування. В умовах високої невизначеності та постійних загроз громади змушені впроваджувати кризові та гнучкі управлінські моделі, які поєднують раннє відновлення, антикризові заходи з орієнтацією на довгострокове відновлення та розвиток.

Метою дослідження є обґрунтування ролі менеджменту у формуванні стійкості громад Запорізької області, аналіз практик раннього відновлення, кризового управління та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, а також визначення перспектив сталого розвитку регіону в післявоєнний період. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів: аналіз офіційних звітів та наукових джерел для визначення ключових управлінських проблем; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, соціально-економічними процесами та рівнем стійкості громад; методи порівняльного аналізу – для оцінки результативності управлінських моделей і визначення найкращих практик.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління в умовах війни базується на гнучкості, виявленні та врахуванні впливу каскадних ризиків в умовах стратегічної невизначеності, здатності швидко адаптуватися до змін і забезпечувати баланс між нагальними потребами населення та перспективами відновлення. Виокремлено ключові чинники стійкості громад: адаптивність, соціальна згуртованість, цифровізація управлінських процесів, залучення громадянського суспільства, підтримка ВПО, координація з міжнародними організаціями та формування стратегій післявоєнного розвитку. Практична значущість результатів полягає у можливості використання досвіду Запорізької області органами державної влади, місцевого самоврядування та міжнародними партнерами під час розробки політик відновлення та впровадження моделей сталого розвитку регіонів у кризових і післякризових умовах.

Ключові слова: менеджмент у кризових умовах, раннє відновлення, стійкість та згуртованість громад, сталий розвиток, державне управління, внутрішньо переміщені особи, цифровізація, воєнний стан, відновлення регіонів, Запорізька область.

JEL класифікатор: H12, H70, O18, Q01, R58

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне вторгнення російської федерації створило безпрецедентні виклики для системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Запорізька область, значна частина якої перебуває під тимчасовою окупацією, стала прикладом глибокої управлінської, гуманітарної та соціально-економічної кризи. Руйнування критичної інфраструктури, зупинка підприємств, масові переміщення населення, зростання безробіття та брак ресурсів призвели до суттєвого ускладнення процесів управління територіями.

У цих умовах традиційні моделі менеджменту виявилися недостатніми для ефективного реагування на кризу, каскадні ризики в умовах стратегічної невизначеності. Виникла потреба у впровадженні нових управлінських рішень, які б поєднували антикризові інструменти з принципами сталого розвитку, забезпечуючи баланс між потребами раннього відновлення та стратегічними завданнями відновлення.

Особливого значення набувають питання стійкості громад, які опинилися в умовах постійних загроз. Важливими складовими цього процесу є:

- адаптивність управлінських структур до нових викликів;
- цифровізація комунікацій і надання послуг;
- інтеграція внутрішньо переміщених осіб;
- залучення громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Таким чином, проблема полягає у визначенні ефективних управлінських моделей, здатних не лише забезпечити функціонування громад у кризових умовах, а й закласти основу для післявоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчена література дозволяє оцінити сучасний стан публічного управління, механізми взаємодії з громадськістю та інструменти, які можуть бути ефективними в умовах воєнного часу та відновлення територіальних громад. Так, у статті А.Білоуса [3, с. 24] проаналізовано ключові виклики, що постали перед системою управління під час війни. Автор наголошує на важливості адаптивності та швидкості прийняття рішень для забезпечення ефективності управлінських процесів. Ці положення є базою для розуміння того, як органи публічного управління можуть підтримувати зв'язок із внутрішньо переміщеними особами через комунікаційні платформи та інформаційні стратегії. Дослідження О. Васильковського [4] демонструє, що залучення громадськості до процесу ухвалення рішень є критично важливим для підтримки довіри та соціальної ідентичності переселенців. На основі цих даних можна розробляти механізми, які сприятимуть стимулюванню повернення населення на деокуповані території Запорізької області. У роботі А. Полякової [8, с. 43] наголошується на необхідності довгострокового стратегічного планування з урахуванням інтересів переселенців, що є важливим для формування програм відновлення та повернення населення. Наукова робота О.Сушинського та співавторів [13, с. 123] підкреслює роль територіальних громад як центрів стійкості та розвитку. У контексті Запорізької області громади можуть відігравати ключову роль у підтримці переселенців, створюючи сталі соціальні ініціативи та програми, які сприяють відновленню життєдіяльності та зміцненню місцевої соціальної структури.

Соціологічні дослідження показують високий рівень соціальної згуртованості серед громадян України, що є ключовим фактором підтримки стійкості у складних умовах війни

[12]. А науковці підкреслюють значення державної єдності та територіальної цілісності як основи для стабільності управлінських систем під час війни [2, с. 10]. Водночас, теоретико-методологічні підходи до моніторингу соціальної згуртованості та стійкості громад дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень та виявляти проблемні питання у регіональних практиках, зокрема на прикладі Запорізької області [1, с. 36].

Розгляд соціальної згуртованості у контексті воєнної агресії РФ показує, що суспільство здатне адаптуватися до зовнішніх загроз та підтримувати внутрішню стабільність, що є важливим для сталого розвитку територіальних громад [7, с. 209]. Важливу роль у забезпеченні стійкості відіграють нормативно-правові та стратегічні документи національного рівня. Рішення Ради національної безпеки і оборони України, Укази Президента та урядові плани реалізації національної системи стійкості закладають рамки для управлінських практик на місцевому рівні, спрямованих на зміцнення соціальної, економічної та інфраструктурної стабільності [9, 15, 16].

Міжнародні підходи до управління стійкістю, зокрема оцінка інфраструктурної та організаційної стійкості, пропонують методологічні інструменти для адаптації українських практик до сучасних викликів, включаючи гібридні загрози та ризики [17, с. 2]. Таким чином, аналіз літератури свідчить про комплексний характер проблематики менеджменту у воєнний період. Він поєднує соціологічні дослідження, нормативно-правові рамки, теоретико-методологічні підходи та міжнародний досвід, що дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації для забезпечення стійкості та сталого розвитку громад Запорізької області.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей менеджменту у воєнний період на прикладі Запорізької області, аналіз управлінських практик, спрямованих на забезпечення стійкості громад, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та формування засад сталого розвитку у післявоєнний період.

Для досягнення цієї мети у статті розглядається вплив війни на систему державного управління та місцевого самоврядування, визначаються ключові виклики у сфері соціально-економічного розвитку та гуманітарної безпеки, аналізуються управлінські моделі й практики, що застосовуються для забезпечення стійкості громад. Окрема увага приділяється ролі цифрових технологій та інновацій у підтримці ефективності управління, а також окреслюються напрями післявоєнного відновлення та формування моделей сталого розвитку, релевантних для Запорізької області та інших регіонів України.

МЕТОДОЛОГІЯ

У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, що дозволяє забезпечити комплексне та системне вивчення об'єкта та предмета дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів. Аналіз офіційних звітів, статистичних даних і наукових джерел дозволив виявити ключові управлінські проблеми, визначити тенденції розвитку та узагальнити наявні практики. Системний підхід забезпечив оцінку взаємозв'язків між управлінськими рішеннями, соціально-економічними процесами та рівнем стійкості громад, що дало змогу комплексно дослідити функціонування територіальних громад у різних умовах. Методи порівняльного аналізу були застосовані для оцінки ефективності управлінських моделей, ідентифікації сильних і слабких сторін різних підходів та визначення найкращих практик, які можуть бути рекомендовані для впровадження.

Інформаційну базу дослідження складають оприлюднені на офіційних Інтернет-ресурсах практичний досвід громад Запорізької області; офіційні звіти та статистичні дані щодо роботи з переселенцями; публікації у ЗМІ та спеціалізованих виданнях про програми підтримки внутрішньо переміщених осіб.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний період став серйозним випробуванням для систем управління на місцевому рівні. Територіальні громади Запорізької області, перебуваючи на межі активних бойових дій, змушені були адаптувати традиційні моделі менеджменту до умов надзвичайного стану, оскільки станом на серпень 2025 року понад 70% території області залишається під тимчасовою окупацією, а російські війська продовжують укріплювати позиції та широко застосовують дрони-камікадзе, авіабомби, керовані ракети й системи залпового вогню. Тож, як на початку повномасштабного вторгнення, так і сьогодні перед громадами стоять завдання забезпечення безпеки, життєдіяльності та соціально-економічного розвитку населення, що вимагає інтеграції принципів стійкості та сталого розвитку у локальне управління.

Воєнна ситуація в Запорізькій області була й залишається надзвичайно складною через систематичні обстріли та широке застосування різноманітного озброєння, що призводить до масових жертв серед мирного населення та масштабних руйнувань. Російські війська використовують ракетні системи типу «С-300», «Точка-У», «Іскандер», які неодноразово уражали і продовжують руйнувати житлові квартали, адміністративні будівлі та об'єкти критичної інфраструктури. Артилерійські удари з гаубиць калібру 152 мм і 122 мм, міномети та танкові обстріли не припиняються упродовж усіх років повномасштабного вторгнення, призводячи до нових втрат серед цивільних. Також застосовується авіація, яка вражає здебільшого об'єкти в тилу, спричиняючи додаткові руйнування. Реактивні системи залпового вогню, такі як «Гради» та «Урагани», особливо активно застосовуються в районах поблизу лінії фронту, де розташовані населені пункти Гуляйполе, Оріхів та Степногірськ.

Упродовж 2022–2025 років тимчасово окупована територія Запорізької області стала одним із ключових регіонів російської військової присутності на півдні України. До початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року окупація в межах області була відсутня. З початком агресії російська федерація захопила південні та південно-східні райони, включаючи Мелітополь, Енергодар, Токмак, Бердянськ, Василівку, Приморськ та інші населені пункти. Місто Запоріжжя залишалося під контролем України. Лінія фронту пролягає через території Оріхівської та Гуляйпільської громад, які стали зоною постійних боїв.

Останнім часом у прифронтових громадах України все більше використовується термін раннє відновлення для характеристики комплексу заходів з оперативного реагування на руйнування та негативні наслідки зумовлені агресією ворога. На нашу думку це є доречним, оскільки певним чином розводить поняття оперативного реагування та поняття відновлення в контексті сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі. Раннє відновлення – це про те, щоб якимось продовжувати жити тут і зараз. На період розроблення стратегій та планів післявоєнної відбудови України, раннє відновлення вже щоденно відбувається в Україні. Вже три з половиною роки ворогом знищується все те, що необхідно для нормального життя людини – домівки, лікарні, школи, дитячі садочки, об'єкти комунальної інфраструктури. Масштаби пошкоджень настільки значущі, що навіть не піддаються об'єктивній оцінці, особливо в контексті того, що ворожі атаки невпинно продовжуються, щодня збільшуючи кількість руйнувань цивільного сектору та об'єктів інфраструктури. Зважаючи на це, можна виділити різні рівні відновлення територіальної громади і держави: перспективне післявоєнне відновлення та раннє відновлення, що відбувається в режимі реального часу, тобто сьогодні. За інформацією Антикризисного медіа-центру, до процесу

раннього відновлення долучені громади, які подають на фінансування свої проєкти. Адже саме на локальному рівні можна максимально точно сформулювати потреби та пріоритети для конкретного населеного пункту. Навіщо відбудовувати, коли ще стріляють? Нині проєкти раннього відновлення реалізують на деокупованих територіях та у прифронтових громадах, які часто обстрілює противник та в них живуть люди. До того ж в них багато переселенців, які не хочуть далеко від'їжджати від своїх домівок. Безумовно, їм потрібно забезпечити нормальні умови життя. Тож коли ворог вціляє по житловому будинку, ні в кого не виникають сумніви, а чи потрібно його ремонтувати. Так само і з критичною інфраструктурою. Після кожного зухвалого нападу в громадах намагаються якнайшвидше відремонтувати енергетичні об'єкти, електромережі, водопровід та газові мережі, незважаючи на те, що завтра вони знов можуть бути пошкоджені. Відновлення громад зараз є критично важливим для забезпечення стабільності та базових потреб мешканців [10].

З огляду на складну воєнну ситуацію та різний статус територіальних громад, здатність ефективно організовувати управлінські процеси стала критично важливою для забезпечення безпеки та життєдіяльності населення. Саме в таких умовах проявляється стійкість громад, яка визначається їх здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати критичні функції [11, с. 22]. Наприклад, у громадах Запорізького району було організовано оперативні центри координації гуманітарної допомоги, що дозволяє ефективно розподіляти продукти та медикаменти серед населення та демонструє здатність місцевих адміністрацій швидко мобілізувати ресурси й забезпечувати базові потреби мешканців. Також у березні 2025 року у Матвіївській територіальній громаді запрацював перший Центр безпеки громади, основними завданнями якого є швидке реагування на надзвичайні ситуації (допомога у разі ворожих обстрілів, пожеж, аварій), поліцейський захист та інформаційна підтримка населення. Протягом 2022–2025 років Запорізька область, перебуваючи в умовах активних бойових дій і часткової тимчасової окупації, стала прикладом ефективної координації дій між волонтерами, органами влади та військовими, одночасно стикаючись із численними викликами. З самого початку повномасштабного вторгнення мешканці Запоріжжя безпосередньо організували численні громадські ініціативи та волонтерські групи, які діяли в умовах високого ризику, і більшість таких організацій продовжує свою діяльність і досі.

Ці управлінські зусилля безпосередньо пов'язані з соціальними наслідками війни, зокрема з масовим переміщенням населення. Внутрішньо переміщені особи з тимчасово окупованої частини Запорізької області почали евакуюватися з 2022 року, досягнувши понад 300 тисяч осіб. Підтримка ВПО стала одним із пріоритетів діяльності місцевих громад, які через оперативні центри, хаби та соціальні простори забезпечували їх житлом, продуктами, доступом до медичних та соціальних послуг, а також освітніми та культурними програмами. Такий комплексний підхід дозволяв не лише задовольнити базові потреби переміщених осіб, а й сприяв їх інтеграції в нові громади та збереженню соціальної згуртованості

У 2024 році процес переміщень дещо стабілізувався, хоча рух ВПО тривав, але вже на менш інтенсивному рівні. Частина ВПО повернулася на раніше окуповані території, які наразі перебувають під контролем РФ, проте точна кількість таких випадків залишалася невідомою. Динаміка зміни кількості ВПО в Запорізькій області за ключовими роками показана в таблиці 1.

З цієї таблиці видно, що протягом 2022–2025 років кількість внутрішньо переміщених осіб у Запорізькій області коливалась залежно від ситуації на фронті та умов, у яких перебували території, тому особливу роль у забезпеченні стійкості громад відіграє координація між місцевими органами влади, бізнесом та громадськими організаціями. Переважна єдність мешканців, громад та політичних сил у засудженні російської окупації та воєнних дій створювала фундамент для такої координації. Водночас на тлі складної безпекової та соціально-економічної ситуації проявлялися окремі локальні конфлікти або

розбіжності у поглядах щодо шляхів реагування на агресію та подолання її наслідків, які, проте, не мали системного характеру і не ставили під сумнів неприйняття російської агресії більшістю населення.

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості ВПО в Запорізькій області за ключовими роками

Рік	Кількість ВПО	Деталізація
2014	Дані відсутні	Запорізька область стала основним регіоном для прийому ВПО після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі. Кількість ВПО у Запорізькій області була майже у 30 разів більшою, ніж на Івано-Франківщині.
2022	154 316 (на 30 березня)	Після повномасштабного вторгнення росії, кількість ВПО в області значно зросла. На 30 червня 2022 року в області було зареєстровано 94 967 ВПО [5].
2024	232 700 (на початок січня)	Серед зареєстрованих: 48 тис. дітей, 10,2 тис. осіб з інвалідністю, 52,3 тис. пенсіонерів [5].
2025	186 536 (на березень)	Збільшення на 15 012 осіб порівняно з початком попереднього року [6].

Джерело: складено авторами

Символічний простір області зазнав значних змін: відбувалася активна меморалізація війни, з'являлися нові пам'ятні знаки та меморіальні дошки на честь загиблих захисників і цивільних жертв, дедалі менше використовувалася символіка радянського минулого або російської культури, а вулиці, площі та інші об'єкти перейменовувалися з метою усунення асоціацій з країною-агресором. Значно зросла роль подій, пов'язаних з російсько-українською війною, у календарі пам'ятних дат, відзначаються річниці трагічних подій та героїчних вчинків.

Особливу роль у забезпеченні стійкості громад відіграє координація місцевих органів влади, бізнесу та громадських організацій. Так, Мелітопольська міська рада, попри часткову блокаду транспортних шляхів, впровадила систему дистанційного моніторингу ресурсів і комунікацій із мешканцями через цифрові платформи, що дозволяло своєчасно інформувати про евакуацію, гуманітарні акції та зміни у графіку водопостачання та електроенергії, підтримуючи соціальну єдність громади навіть у кризових умовах. Бердянська міська рада активно застосовує цифрові платформи, чат-боти у Telegram та Viber, а також електронні інструменти для участі в управлінні громадою, що дозволяє мешканцям оперативно отримувати інформацію про адміністративні послуги, соціальну допомогу та залишати звернення до органів влади. Релокована Пологівська громада надає переселенцям тимчасове житло, відкрила швейну майстерню, створила центр допомоги ветеранам та забезпечує роботу шкіл і освітніх хабів. Крім того, територіальні громади, що перебувають під окупацією, створюють соціальні простори для адаптації переселенців, організовують освітні та професійні програми, культурно-просвітницькі заходи та підтримують мережу спілкування між земляками, що сприяє інтеграції переселенців у нові громади та збереженню зв'язку з рідним містом. Соціальна стійкість додатково підкріплюється залученням молодіжних та громадських організацій до волонтерських програм, які включають організацію пунктів обігріву, психологічну підтримку та культурні заходи для дітей. Водночас щодня постають нові виклики, які доводиться долати, що

робить діяльність громад надзвичайно складною та потребує постійної координації ресурсів і зусиль.

Запорізька та Василівська міські територіальні громади намагаються поєднувати оперативне управління з прямою організацією соціальних, освітніх та економічних програм, створюючи більш комплексну підтримку населення та сприяючи інтеграції переселенців. Водночас вони активно співпрацюють з тимчасово переміщеними органами влади окупованих громад, щоб координувати гуманітарні програми та забезпечити безперервність послуг. У контексті сталого розвитку важливу роль відіграє відновлення інфраструктури та підтримка економічної активності. Запорізька громада активно працює над відновленням критично важливих об'єктів енергетики та водопостачання, а також створила програми підтримки малого та середнього бізнесу, що дозволило зберегти робочі місця та забезпечити економічну активність у складних умовах. Енергетичні ініціативи включали встановлення тимчасових електростанцій та модернізацію систем теплопостачання, що підвищило енергоефективність та зменшило ризики критичних відключень. Подібні підходи застосовуються у міжнародній практиці. Наприклад, у Японії після цунамі та аварії на Фукусімській АЕС у 2011 році впроваджували автономні та тимчасові електростанції для забезпечення критичних об'єктів, модернізували мережі водопостачання та теплопостачання, одночасно підвищуючи енергоефективність. У Німеччині після повеней 2021 року для підтримки постраждалих регіонів впроваджували грантові програми та пільгові кредити для малого та середнього бізнесу, що дозволяло зберегти економічну активність і робочі місця. У Колумбії після конфліктів та стихійних лих органи місцевого самоврядування разом з міжнародними організаціями впроваджували мобільні водоочисні станції та тимчасове житло, забезпечуючи базові потреби переміщених осіб та відновлюючи соціальну стабільність. В Іраку та Афганістані під час постконфліктного відновлення застосовували швидкі інфраструктурні проекти – тимчасові електростанції, реконструкцію водопостачання та ремонт критичних об'єктів, що дозволяло підтримувати життєдіяльність громад і відновлювати економічну активність у складних умовах (табл.2).

Таблиця 2

Порівняння міжнародних практик відновлення інфраструктури та підтримки економічної активності з досвідом Запорізької області у воєнний період

Країна / регіон	Ключові дії з відновлення інфраструктури	Підтримка економічної активності	Результати / ефект	Паралелі з Запорізькою областю
Україна, Запорізька область	Тимчасові електростанції, модернізація систем водо- та теплопостачання	Програми підтримки малого та середнього бізнесу, збереження робочих місць	Підвищена енергоефективність, стабілізація економіки, підтримка життєдіяльності громад	Інтеграція відновлення інфраструктури з цифровим управлінням та координацією органів влади, волонтерів та бізнесу
Японія (після цунамі, Фукусіма 2011)	Автономні та тимчасові електростанції, ремонт критичних об'єктів	Пільгові кредити для бізнесу, грантові програми	Забезпечення критичних об'єктів, швидке відновлення економіки	Схоже використання тимчасових електростанцій та пріоритет відновлення критичної інфраструктури

Німеччина (після повеней 2021)	Відновлення водо- та теплопостачання, ремонт доріг	Грантові програми, підтримка малого та середнього бізнесу	Збереження робочих місць, відновлення економічної активності	Паралелі у програмній підтримці бізнесу та збереженні соціальної стабільності
Колумбія (постконфліктні та стихійні лиха)	Мобільні водоочисні станції, тимчасове житло	Програми соціальної інтеграції переміщених осіб	Відновлення базових потреб, соціальна стабільність	Подібне створення хабів, центрів допомоги ВПО та переселенцям
Ірак та Афганістан (постконфліктне відновлення)	Тимчасові електростанції, ремонт критичних об'єктів	Відновлення малого та середнього бізнесу, місцевих ринків	Підтримка життєдіяльності, економічна стабільність	Схоже поєднання відновлення інфраструктури та підтримки економіки в кризових умовах

Джерело: складено авторами

Застосування цих практик у міжнародному контексті підтверджує, що комплексна інтеграція відновлення критичної інфраструктури, підтримки економічної активності та адаптивного управління підвищує стійкість громад у кризових умовах, а також створює передумови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Порівняльні приклади міжнародних практик щодо управління у воєнний період наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

*Порівняння міжнародних практик управління у воєнний період та досвіду
територіальних громад Запорізької області*

Країна / регіон	Основні управлінські підходи	Діяльність у сфері сталого розвитку та стійкості	Паралелі з Запорізькою областю
Ізраїль	Комплексна система раннього оповіщення, мобільні командні центри, резервні енергетичні системи	Забезпечення безперервності життєдіяльності, готовність до надзвичайних ситуацій	Запорізькі громади також створюють оперативні центри та резервні ресурси, застосовують цифрові платформи для координації
Ліван, Сирія (постконфліктні території)	Встановлення тимчасових енергетичних станцій, відновлення водопостачання, підтримка малого бізнесу	Підтримка економічної активності та базових потреб населення	Запорізька громада відновлює критично важливу інфраструктуру та підтримує МСБ для збереження робочих місць
Балканські країни (після конфліктів 1990- х)	Використання цифрових платформ для координації гуманітарної допомоги, створення хабів для переселенців	Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб, волонтерські програми	У Запорізькій області створюють хаби та соціальні простори, організують освітні та культурні програми для ВПО
Українські громади в діаспорі	Волонтерські мережі, цифрові комунікації, дистанційне управління	Підтримка економічної активності, інтеграція ВПО	Релоковані громади активно застосовують дистанційне управління та координацію ресурсів

Джерело: складено авторами

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що його застосування в українських реаліях потребує більшої інтегрованості та орієнтації на довгострокову перспективу. Особливого значення набувають ініціативи, які поєднують економічне відновлення з підтримкою культурної самоідентифікації.

Важлива роль у цьому процесі належить місцевим органам влади, адже саме вони формують умови для організації евакуації та допомоги переселенцям. Ефективність таких дій значно зростає завдяки налагодженій взаємодії з громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що дозволяє залучати додаткові ресурси [14, с. 44]. Водночас громади повинні завчасно готуватися до повернення жителів після деокупації територій, створювати Центри безпеки громади, інвестуючи у відновлення соціальної інфраструктури, створення робочих місць та розробку програм реінтеграції. Важливо також забезпечувати комунікацію з внутрішньо переміщеними особами, інформувати їх про такі кроки та залучати до процесу прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, управлінські практики територіальних громад Запорізької області у воєнний період демонструють ефективність інтегрованого підходу, який поєднує стратегії забезпечення безпеки та життєзабезпечення з принципами сталого розвитку. Підходи відрізняються залежно від статусу громади: тимчасово окуповані громади орієнтуються на цифровізацію комунікацій та дистанційне управління, тоді як неокуповані громади мають можливість проводити комплексні соціальні, освітні та економічні програми на місцях.

Аналіз показує, що застосування адаптивного менеджменту, цифрових рішень та координації між різними акторами забезпечує високу результативність управлінських моделей: оперативне розподілення ресурсів, ефективне надання соціальних та гуманітарних послуг, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, підтримка економічної активності та відновлення інфраструктури. Досвід Запорізької області дозволяє виділити низку найкращих практик, серед яких ефективне поєднання дистанційного управління та локальних ініціатив, залучення волонтерських та громадських організацій, а також використання цифрових платформ для комунікації та моніторингу ресурсів.

Варто також враховувати міжнародні практики управління, зокрема досвід адаптивного менеджменту та побудови соціально-економічної стійкості в кризових умовах, що може слугувати орієнтиром для вдосконалення локальних моделей управління.

Подальші дослідження менеджменту у воєнний період доцільно спрямовувати на оцінку довгострокового впливу управлінських рішень на соціальну стійкість та відновлення громад Запорізької області. Перспективним видається пошук оптимальних поєднань цифрових і традиційних управлінських інструментів у кризових умовах, а також вироблення практичних рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду для українських реалій. Особливо важливо враховувати специфіку сталого розвитку та потребу у зміцненні соціальної згуртованості в умовах воєнних викликів і подальшої реінтеграції тимчасово переміщених осіб, що передбачає їх повноцінне включення у соціальне, економічне та культурне життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади моніторингу соціальної згуртованості та стійкості у сучасних реаліях України (на прикладі Запорізької області). *Регіональні студії*, 2022. № 30. С.35-39.

Arabadzhyiev, D. & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 60-72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>

2. Бевз Т. Територіальна цілісність і соборність України: сучасні виклики. *Українознавство*, 2024. №3 92. С.8-29. DOI: [https://doi.org/10.17721/2413-7065.3\(92\).2024.312756](https://doi.org/10.17721/2413-7065.3(92).2024.312756)
3. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*, 2022. № 3. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
4. Васильковський О. Т. Механізми взаємодії органів публічного управління з громадськістю [Дис. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 254 с.
5. Запоріжжя займає четверте місце в Україні за кількістю ВПО – міськрада. URL: <https://suspilne.media/zaporizhzhia/806849-zaporizka-zajmae-cetverte-misce-v-ukraini-za-kilkistu-vpo-miskrada/> (дата звернення 10.08.2025р.).
6. Запорізькій області зареєстровано майже 187 тисяч переселенців. URL: <https://lokatormedia.online/v-zaporizkij-oblasti-zareiestrovano-majzhe-187-tysiach-pereselentsiv/> (дата звернення 10.08.2025р.).
7. Кухарук, О. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність: взаємозв'язки та взаємовпливи в контексті війни в Україні. *Проблеми політичної психології*, 2024. № 16(30). С. 208-223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172>.
8. Полякова А. Розвиток та стратегічне планування публічного управління району в умовах військової агресії РФ. *Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 43–46.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення від 10.08.2025р.).
10. Раннє відновлення – щоб жити тут і зараз. URL: <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shhob-zhyty-tut-i-zaraz/> (дата звернення 19.08.2025р.).
11. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с.
12. Рівень стійкості та згуртованості громадян України (за результатами соціологічних досліджень). URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/riven-stiykosti-ta-zhurtovanosti-hromadyan-ukrayiny-za-rezultatamy-sotsiolohichnykh> (дата звернення 10.08.2025р.).
13. Сушинський О., Худоба О., Калашник Н., Заяць Д. Відповідальна територіальна громада як повноважний суб'єкт сталого розвитку. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск, 2020. С. 122–125. DOI: 10.36.030/2664-3618-2020-si-122-125
14. Сушинський О., Калашник Н., Березовська Н. Комунікативні стратегії для збереження громадської ідентичності населення тимчасово окупованих територій з метою їхнього економічного відновлення після деокупації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. Випуск 5. С. 42-50.
15. Указ президента України №479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» (дата звернення 10.08.2025р.).
16. Уряд затвердив план реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku> (дата звернення від 10.08.2025р.).
17. Jackson S., Ferris T.L. Infrastructure resilience: past, present, and future, *George Mason University Magazine*, 2012. P. 1–4.

REFERENCES

- Arabadzhiyev, D.Yu., & Serhiienko, T.I. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady monitorynhu sotsialnoi zghurtovanosti ta stiikosti u suchasnykh realiiakh Ukrainy (na prykladi Zaporizkoi oblasti) [Theoretical and methodological principles of monitoring social cohesion and resilience in contemporary Ukraine (on the example of Zaporizhzhia region)]. *Rehionalni studii*, 30, 35–39. [in Ukrainian].
- Bevz, T. (2024). Terytorialna tsilisnist i sobornist Ukrainy: suchasni vyklyky [Territorial integrity and unity of Ukraine: contemporary challenges]. *Ukrayinoznavstvo*, 3(92), 8–29. [https://doi.org/10.17721/2413-7065.3\(92\).2024.312756](https://doi.org/10.17721/2413-7065.3(92).2024.312756) [in Ukrainian].
- Bilous, A.O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime conditions]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, 3, 23–29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> [in Ukrainian].
- Vasylovskiy, O.T. (2024). Mekhanizmy vzaiemodii orhaniv publichnoho upravlinnia z hromadskistiu [Mechanisms of interaction between public administration bodies and the public] [Doctoral dissertation, Kharkiv National University]. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. [in Ukrainian].
- Suspilne Media. (2022). Zaporizhzhia zaiemaie chetverte mistse v Ukraini za kilkistiu VPO – miskrada [Zaporizhzhia ranks fourth in Ukraine by IDP number – city council]. <https://suspilne.media/zaporizhzhia/806849-zaporizza-zajmae-cetverte-misce-v-ukraini-za-kilkistu-vpo-miskrada/> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Lokatormedia Online. (2025). V Zaporizkij oblasti zareiestrovano maizhe 187 tysiach pereselentsiv [Almost 187 thousand displaced persons registered in Zaporizhzhia region]. <https://lokatormedia.online/v-zaporizkij-oblasti-zareiestrovano-majzhe-187-tysiach-pereselentsiv/> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Kukharuk, O. (2024). Sotsialna zghurtovanist i sotsialna identychnist: vzaiemozviazky ta vzaiemovplyvy v konteksti viiny v Ukraini [Social cohesion and social identity: relations and interactions in the context of war in Ukraine]. *Problemy politychnoi psykholohii*, 16(30), 208–223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172> [in Ukrainian].
- Rannye vidnovlennia – shchob zhyty tut i zaraz (2023) [Early recovery – to live here and now]. <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shchob-zhyty-tut-i-zaraz/> [in Ukrainian].
- Poliakova, A. (2023). Rozvytok ta stratehichne planuvannia publichnoho upravlinnia raionu v umovakh viiskovoi ahresii RF [Development and strategic planning of district public administration under Russian military aggression]. In *Publichne upravlinnia: ukrainskyi vymir: materialy shchorichnoi nauk.-prakt. konf., 7 hrudnia 2022, Kharkiv* (pp. 43–46). Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2020). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020, «On the National Security Strategy of Ukraine»]. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Reznikova, O.O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovogo seredovyscha [National resilience in a changing security environment]. Kyiv: NISD. 456 pp. [in Ukrainian].
- National Institute for Strategic Studies. (2025). Riven stiikosti ta zghurtovanosti hromadian Ukrainy (za rezultatamy sotsiologichnykh doslidzhen) [Level of resilience and cohesion of Ukrainian citizens (based on sociological research)]. <https://niss.gov.ua/news/statti/riven-stiikosti-ta-zhurtovanosti-hromadyan-ukrayiny-za-rezultatamy-sotsiologichnykh> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].

Arabadzhyiev, D. & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 60-72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>

- Sushynskyi, O., Khudoba, O., Kalashnyk, N., & Zaiats, D. (2020). Vidpovidalna terytorialna hromada yak povnovazhnyi subiekt staloho rozvytku [Responsible territorial community as an authorized subject of sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, Specvypusk, 122–125. <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-122-125> [in Ukrainian].
- Sushynskyi, O., Kalashnyk, N., & Berezovska, N. (2024). Komunikatyvni stratehii dlia zberezhenia hromadskoi identychnosti naselennia tymchasovo okupovanykh terytorii z metoiu yikhnoho ekonomichnoho vidnovlennia pislia deokupatsii [Communicative strategies for preserving the community identity of the population of temporarily occupied territories for their economic recovery after de-occupation]. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 5, 42–50. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5> [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2021). Ukaz №479/2021 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [Decree No. 479/2021 «On the implementation of the national resilience system»]. [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Uriad zatverdyv plan realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti do 2025 roku [Government approved plan for implementation of the Concept of the national resilience system until 2025]. <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Jackson, S., & Ferris, T.L. (2012). Infrastructure resilience: past, present, and future. *George Mason University Magazine*, 1–4. [in English].

MANAGEMENT DURING THE WAR PERIOD IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN ZAPORIZHZHIA REGION

Dmytro Arabadzhyiev
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Tetiana Sergiienko
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine

The article examines management during wartime as a strategically important tool for ensuring social resilience and sustainable development of communities, using Zaporizhzhia region as a case study. The relevance of the topic is determined by the unprecedented challenges caused by the full-scale invasion, manifested in the destruction of infrastructure, mass population displacement, humanitarian crises, and the transformation of the local self-government system. Under conditions of high uncertainty and constant threats, communities are forced to implement crisis and flexible management models that combine early recovery and anti-crisis measures with a focus on long-term reconstruction and development.

The purpose of the study is to substantiate the role of management in shaping the resilience of communities in Zaporizhzhia region, to analyze practices of early recovery, crisis management, and integration of internally displaced persons, as well as to identify prospects for sustainable development of the region in the post-war period. To achieve this goal, a set of methods was applied: analysis of official reports and scholarly sources to determine key management problems; a systemic approach to reveal the interconnection between management decisions, socio-economic processes, and the level of community resilience; comparative analysis methods to assess the effectiveness of management models and identify best practices.

The study concludes that effective governance in wartime is based on flexibility, recognition and consideration of cascading risks under strategic uncertainty, the ability to adapt quickly to

changes, and maintaining a balance between urgent population needs and long-term recovery prospects. The key factors of community resilience are identified as: adaptability, social cohesion, digitalization of management processes, involvement of civil society, support for internally displaced persons, coordination with international organizations, and the development of post-war recovery strategies. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the experience of Zaporizhzhia region by state authorities, local governments, and international partners in developing recovery policies and implementing sustainable development models for regions in crisis and post-crisis conditions.

Keywords: crisis management, early recovery, social resilience and community cohesion, sustainable development, public administration, internally displaced persons (IDPs), digitalization, martial law, regional recovery, Zaporizhzhia region.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

15 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 005.932:004.774

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-06](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-06)

АНАЛІЗ ВПЛИВУ СТРАТЕГІЙ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ SAAS-РІШЕНЬ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВІДСТЕЖЕННЯ ВІДПРАВЛЕНЬ У ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМАХ

Муха Т.А.*

*здобувач третього освітньо-наукового рівня
освіти*

*Харківський національний автомобільно-
дорожній університет
м. Харків, Україна
ORCID [0009-0008-9282-6833](https://orcid.org/0009-0008-9282-6833)*

Попова Н.В.

д.е.н., професор

*Харківський національний автомобільно-
дорожній університет
м. Харків, Україна
ORCID [0000-0003-2797-6989](https://orcid.org/0000-0003-2797-6989)*

* Email автора для листування: hammers.plant@gmail.com

Анотація. У статті досліджується вплив стратегій відновлення та оптимізації SaaS-рішень на результативність процесів відстеження відправлень у логістичних системах України. Актуальність зумовлена зростанням цифрової складності ланцюгів постачання та потребою забезпечення безперервності сервісів у складській логістиці й міжнародних перевезеннях. Мета – комплексно оцінити управлінські підходи до життєвого циклу сервісів відстеження, інтегрувати стратегії відновлення й оптимізації та запропонувати модель для організацій різної зрілості. Методологія ґрунтується на змішаному дизайні: кількісний аналіз експлуатаційних показників логістичних компаній доповнено якісним вивченням управлінських практик; теоретичну основу становлять сучасні моделі оцінювання ефективності SaaS-платформ, що поєднують технічні, операційні та бізнес-виміри. Така конструкція дозволяє зіставити метрики надійності з організаційними процесами прийняття рішень. У межах дослідження окреслено детермінанти результативності сервісів: архітектурна узгодженість і інтеграційна сумісність, керованість змінами та компетентність ІТ-персоналу, вбудованість у бізнес-процеси. Ідентифіковано бар'єри: технічні, організаційні та економічні; для українського контексту додатково виокремлено енергетичну нестабільність і кіберризики. Емпіричні спостереження показують, що комплексне впровадження відновлювальних заходів у поєднанні з оптимізацією обробки даних і розподілу навантаження асоційоване з підвищенням точності й своєчасності відстеження, скороченням простоїв і зменшенням операційних втрат. Ключовим інструментом управління виступає п'ятирівнева модель організаційної зрілості, що підтримує діагностику стану та планування траєкторій розвитку сервісів. Практична значущість полягає у виробленні рекомендацій для сегментів складської логістики та міжнародних перевезень, з урахуванням міжнародних порівнянь і специфіки національного ринку; результати придатні для пріоритизації інвестицій, налаштування моніторингу й процедур відновлення та побудови дорожніх карт підвищення ефективності.

Ключові слова: оптимізація SaaS, відстеження відправлень, управління логістикою, відновлення системи, операційна ефективність, складська логістика, управління ланцюгами постачання, Україна.

JEL Classification: M15, L86, O32, R41.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні логістичні системи України стикаються з безпрецедентними викликами в управлінні складними ланцюгами постачання, особливо в контексті складської логістики та міжнародних перевезень. Трансформація галузі під впливом цифровізації та глобалізації вимагає впровадження надійних технологічних рішень, здатних забезпечити безперервність операцій та високу точність відстеження вантажів. SaaS-платформи стали ключовим елементом цієї трансформації, революціонізувавши підходи до управління логістичними операціями через забезпечення масштабованості, гнучкості та економічної ефективності порівняно з традиційними системами.

Проблема забезпечення безперервності та оптимальної продуктивності SaaS-рішень у логістиці набуває особливої актуальності в умовах зростаючих обсягів даних, підвищених вимог до оперативності обробки інформації та необхідності адаптації до мінливих ринкових умов. Українські логістичні компанії, що працюють у сфері складської логістики та міжнародних перевезень, часто стикаються з проблемами недостатньої надійності систем відстеження, що призводить до втрат часу, ресурсів та довіри клієнтів. За даними останніх досліджень, середній час простою систем відстеження в українських компаніях становить 24.7 години на місяць для міжнародних перевезень та 18.3 години для складської логістики, що значно перевищує європейські показники (Petrenko & Kovalenko, 2023).

Стратегії відновлення та оптимізації SaaS-рішень представляють собою комплекс управлінських та технічних заходів, спрямованих на забезпечення стабільної роботи систем, мінімізацію часу простою та максимізацію ефективності обробки даних. Ці стратегії включають управління ризиками, забезпечення якості обслуговування, оптимізацію ресурсів та адаптивне управління навантаженням. Комплексний підхід до управління охоплює не лише технічні аспекти, але й організаційні, фінансові та кадрові виміри проблеми.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку SaaS-технологій, існує суттєвий розрив між теоретичними моделями оптимізації та їх практичним застосуванням у специфічних умовах українського логістичного ринку. Особливо це стосується інтеграції стратегій відновлення з операційними процесами складської логістики та міжнародних перевезень, де кожна хвилина простою може призвести до значних фінансових втрат та порушення контрактних зобов'язань.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження ефективності SaaS-рішень у логістичних системах формує міждисциплінарний напрям на перетині менеджменту, інформаційних технологій та логістики, привертаючи увагу науковців протягом останніх років. Еволюція підходів до управління SaaS-платформами в логістиці відображає загальні тенденції цифрової трансформації галузі та зростання вимог до операційної ефективності.

Wang et al. (2023) у своєму комплексному дослідженні 127 логістичних компаній визначили три ключові виміри ефективності SaaS-платформ: операційна надійність, масштабованість та адаптивність до змін бізнес-процесів. Їхні результати демонструють, що комплексний підхід до оптимізації забезпечує на 40% кращі показники порівняно з фрагментарними рішеннями, при цьому найбільший ефект досягається при інтеграції технічних та організаційних стратегій. Johnson & Martinez (2023) розвинули цю концепцію,

запропонували таксономію стратегій відновлення для критично важливих логістичних систем. Їхнє дослідження виділяє проактивні, реактивні та гібридні підходи, демонструючи, що проактивні стратегії на 56% ефективніші у запобіганні критичним інцидентам.

Питання оптимізації продуктивності SaaS-рішень розглядається з різних перспектив у сучасній літературі. Brown & Davis (2023) фокусуються на алгоритмах розподілу навантаження, показуючи, що використання предиктивної аналітики дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів на 45%. Thompson & Anderson (2024) проаналізували вплив різних моделей резервування даних на швидкість відновлення, виявивши, що географічно розподілене резервування скорочує час відновлення на 67%. Miller et al. (2022) ідентифікували п'ять критичних параметрів продуктивності: латентність мережі, ефективність кешування, оптимізація запитів, паралелізація обробки та адаптивне стиснення даних.

Специфіка українського ринку досліджується в роботах вітчизняних науковців. Kovalenko & Petrov (2023) аналізують бар'єри впровадження хмарних технологій, виділяючи технічні (42%), економічні (31%) та організаційні (27%) фактори. Bondarenko et al. (2024) пропонують адаптовану модель оцінки ризиків, яка враховує енергетичну нестабільність, кібербезпекові загрози та регуляторні зміни. Шевченко та Іваненко (2023) досліджують вплив воєнного стану на логістичну інфраструктуру, підкреслюючи критичну важливість резервування та географічного розподілу даних.

García & Wilson (2023) розробили інтегровану модель управління SaaS-рішеннями, яка поєднує технічні та організаційні аспекти на основі системного підходу. Емпіричне тестування на 34 компаніях показало покращення ключових показників на 28-45%. Park & Kim (2022) виявили, що компанії з розвинутою культурою безперервного вдосконалення демонструють на 60% кращі результати при впровадженні оптимізаційних стратегій.

Roberts & Taylor (2024) пропонують комплексну методологію оцінки ефективності, яка включає технічні параметри, операційні показники та бізнес-результати. Nakamura & Tanaka (2023) розвивають динамічну модель оцінки з використанням машинного навчання для виявлення прихованих залежностей між параметрами системи. Ці підходи формують теоретичну основу для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації SaaS-платформ у логістиці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

. Метою дослідження є комплексний аналіз впливу стратегій відновлення та оптимізації SaaS-рішень на ефективність відстеження відправлень у логістичних системах України з фокусом на управлінські аспекти та розробка практичних рекомендацій для підвищення операційної ефективності. Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: систематизувати існуючі стратегії відновлення та оптимізації SaaS-платформ у контексті логістичних операцій; провести емпіричний аналіз впливу різних стратегій на ключові показники ефективності; ідентифікувати критичні фактори успіху впровадження стратегій; розробити інтегровану модель управління; сформулювати практичні рекомендації з урахуванням специфіки національного ринку.

МЕТОДОЛОГІЯ

Дослідження базується на комплексному методологічному підході, що поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Застосовано змішаний дослідницький дизайн з трьома основними фазами: діагностичною, аналітичною та синтетичною. Вибірка сформована методом стратифікованої вибірки з 47 українських логістичних компаній (19 компаній складської логістики та 28 компаній міжнародних перевезень).

Збір даних включав автоматизований моніторинг системних метрик протягом 18 місяців, аналіз логів системи, напівструктуровані інтерв'ю з 62 менеджерами та 8 фокус-груп з IT-спеціалістами. Для аналізу використано регресійні моделі, метод DEA для оцінки відносної ефективності, кластерний аналіз для групування компаній та тематичний аналіз якісних даних з використанням ATLAS.ti.

Валідація результатів забезпечена через триангуляцію даних, перехресну перевірку кількісних та якісних результатів та експертну оцінку розроблених моделей групою з 12 незалежних експертів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз 47 українських логістичних компаній виявив значну гетерогенність у підходах до управління SaaS-рішеннями, при цьому середній річний обсяг обробки відправлень становив 127,000 одиниць для складської логістики та 89,000 для міжнародних перевезень. Рівень цифрової зрілості варіювався від 2.1 до 4.7 за 5-бальною шкалою з медіаною 3.4, що свідчить про значний потенціал для покращення.

На основі емпіричного аналізу ідентифіковано чотири основні категорії стратегій відновлення та оптимізації. Проактивне відновлення, яке включає превентивний моніторинг, прогнозу аналітику та автоматизоване тестування, використовується 68.1%, 31.9% та 44.7% компаній відповідно, демонструючи середню ефективність 4.2-4.6 балів. Реактивне відновлення залишається домінуючим підходом, при цьому 85.1% компаній покладаються на ручне втручання з низькою ефективністю 2.8 бала. Стратегії оптимізації продуктивності та організаційні стратегії демонструють нерівномірне впровадження, хоча процесна інтеграція показує найвищу ефективність 4.4 бала при використанні лише 25.5% компаній.

Таблиця 1.

Комплексна оцінка ефективності стратегій відновлення та оптимізації

Параметр оцінки	Проактивні стратегії	Реактивні стратегії	Гібридний підхід	Статистична значущість
Час відновлення системи (хв)	12.4 ± 3.2	31.7 ± 8.4	18.6 ± 4.1	p < 0.001
Доступність системи (%)	99.3 ± 0.3	97.2 ± 1.1	98.7 ± 0.5	p < 0.001
Швидкість обробки запитів (мс)	145 ± 22	287 ± 41	186 ± 28	p = 0.002
Точність відстеження (%)	97.8 ± 1.2	92.3 ± 2.8	95.6 ± 1.7	p < 0.001
Втрачені відправлення (%)	0.8 ± 0.3	2.4 ± 0.7	1.3 ± 0.4	p = 0.003
Задоволеність клієнтів (бали)	4.6 ± 0.3	3.4 ± 0.5	4.1 ± 0.4	p < 0.001
ROI (%)	168 ± 24	112 ± 18	142 ± 21	p = 0.004
Період окупності (міс)	11.2 ± 2.1	18.4 ± 3.2	14.7 ± 2.6	p = 0.008
Операційні витрати (тис. USD/рік)	84 ± 12	126 ± 19	102 ± 15	p = 0.012

Джерело: складено авторами.

Регресійний аналіз виявив статистично значущі зв'язки між застосуванням комплексних стратегій та покращенням операційних показників. Розроблена прогнозна модель $E = 0.23P + 0.19R + 0.31O + 0.27M + \varepsilon$ пояснює 74% варіації в ефективності ($R^2 = 0.74$, $p < 0.001$), де E - очікувана ефективність, P - рівень проактивних стратегій, R - реактивних, O - оптимізації, M - організаційної зрілості. Компанії, що застосовують інтегровані стратегії, демонструють на 34% вищу точність відстеження та на 42% менший час простою системи. При цьому спостерігається нелінійна залежність між обсягом інвестицій та досягнутими результатами - оптимальний рівень інвестицій знаходиться в діапазоні 75-125 тис. USD, де досягається максимальна віддача на вкладені кошти.

СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ

Візія та стратегія	Ресурсне забезпечення	Партнерські екосистеми	
ТАКТИЧНИЙ РІВЕНЬ			
Проактивні стратегії - Моніторинг - Прогнозування - Резервування		Реактивні стратегії - Відновлення - Ескалація - Компенсація	
ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ			
Процеси	Технології	Люди	Метрики

Рис. 1. Інтегрована модель управління стратегіями відновлення та оптимізації SaaS-рішень

Джерело: складено авторами

Аналіз методом DEA показав середню технічну ефективність 0.72, при цьому лише 17% компаній досягли рівня вище 0.9. Компанії складської логістики демонструють кращі технічні показники через більш контрольоване середовище, тоді як компанії міжнародних перевезень показують вищу економічну віддачу, хоча різниця не є статистично значущою ($p = 0.112$).

Якісний аналіз виявив п'ять критичних факторів успіху: організаційна готовність (78% згадувань), технічна компетентність персоналу (65%), фінансові ресурси (71%), інтеграція з бізнес-процесами (59%) та культура безперервного вдосконалення (43%). Ці фактори формують основу для успішного впровадження стратегій оптимізації.

На основі кластерного аналізу розроблено п'ятирівневу модель зрілості, де більшість компаній (44.7%) знаходяться на рівні 2-3. Початковий рівень характеризується ad-hoc підходами та ручним втручанням, тоді як оптимізований рівень включає предиктивну аналітику, автоматизоване самовідновлення та безперервну оптимізацію.

Ідентифіковано ключові бар'єри впровадження: технічні (38% - застаріла інфраструктура, несумісність систем), організаційні (45% - опір змінам, недостатня координація) та економічні (17% - обмежені ресурси, невизначеність ROI). Специфіка українського ринку додає унікальні виклики - енергетична нестабільність (82% згадувань) та кібербезпекові загрози (67% компаній повідомили про спроби атак).

Аналіз кращих практик дозволив сформулювати рекомендації для різних типів компаній. Для складської логістики пріоритетними є автоматизація процесів відновлення та оптимізація кешування, тоді як для міжнародних перевезень критичними є географічне розподілення резервних копій та адаптивне балансування навантаження.

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз ефективності за типами операцій та рівнем зрілості

Рівень зрілості	Складська логістика	Міжнародні перевезення	Ключові характеристики
Кількість компаній	3 (15.8%)	5 (17.9%)	Ad-hoc процеси
Ефективність (%)	42 ± 8	38 ± 9	Ручне управління
Час простою (год/міс)	48.2	56.7	Реактивний підхід
Кількість компаній	5 (26.3%)	8 (28.6%)	Документовані процеси
Ефективність (%)	58 ± 7	54 ± 8	Часткова автоматизація
Час простою (год/міс)	32.4	38.1	Базове резервування
Кількість компаній	6 (31.6%)	9 (32.1%)	Стандартизовані процедури
Ефективність (%)	72 ± 6	68 ± 7	Проактивний моніторинг
Час простою (год/міс)	18.3	24.7	KPI-орієнтоване управління
Кількість компаній	4 (21.1%)	4 (14.3%)	Інтегровані процеси
Ефективність (%)	85 ± 5	82 ± 6	Предиктивна аналітика
Час простою (год/міс)	8.6	11.2	Адаптивна оптимізація
Кількість компаній	1 (5.3%)	2 (7.1%)	Безперервна оптимізація
Ефективність (%)	94 ± 3	91 ± 4	Самовідновлення
Час простою (год/міс)	2.4	4.1	Підтримка діжиталізованих рішень

Джерело: складено авторами.

Порівняння з міжнародним досвідом показує відставання українських компаній на 18-24 місяці у впровадженні передових практик, особливо в автоматизації (42% проти 71% в ЄС) та використанні предиктивної аналітики (32% проти 58%). Це створює як виклики, так і можливості для швидкого покращення через адаптацію перевірених рішень.

Економічний аналіз демонструє середній період окупності 14.7 місяців для комплексних стратегій. Впровадження ефективних стратегій позитивно впливає на всіх стейкхолдерів: клієнти отримують підвищення точності відстеження на 34% та скорочення часу отримання інформації на 52%; компанії знижують операційні витрати на 23% та підвищують продуктивність персоналу на 37%; партнери покращують координацію операцій.

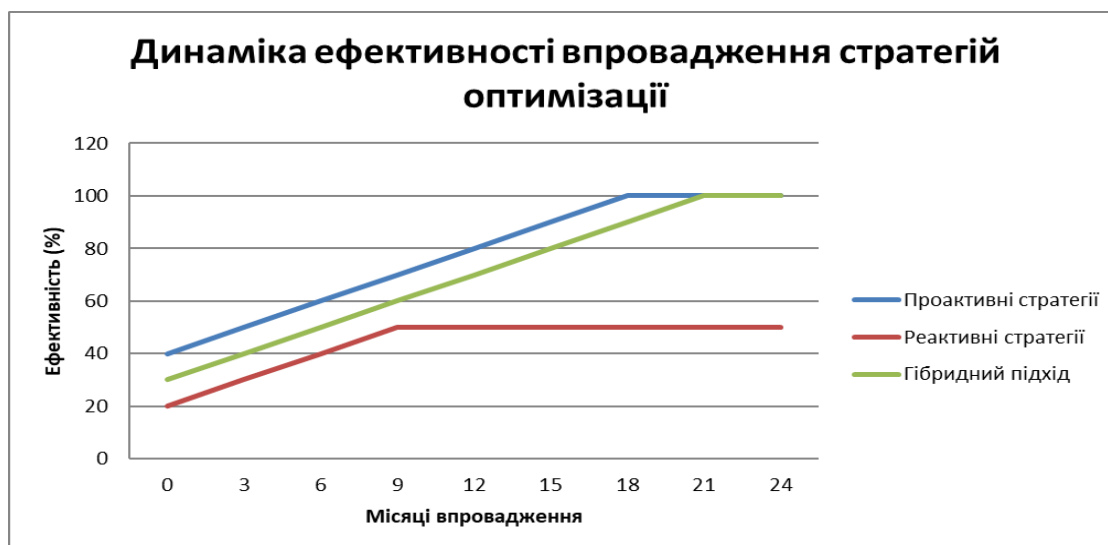


Рис. 2 Динаміка ефективності впровадження стратегій оптимізації

Джерело: складено авторами.

Результати демонструють чітку перевагу проактивних та гібридних підходів, які забезпечують швидше досягнення високих показників ефективності. Важливо відзначити, що навіть компанії з початковими реактивними стратегіями можуть досягти значного покращення через поступовий перехід до більш зрілих моделей управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження демонструє критичну важливість комплексного підходу до управління стратегіями відновлення та оптимізації SaaS-рішень для підвищення ефективності відстеження відправлень в українських логістичних системах. Емпіричний аналіз 47 компаній підтвердив, що інтегровані стратегії забезпечують значно кращі результати порівняно з фрагментарними підходами, досягаючи 34% покращення точності відстеження, 42% зниження часу простою та 28% підвищення загальної операційної ефективності.

Ключовим внеском дослідження є розробка адаптованої до українських реалій моделі управління SaaS-рішеннями, яка враховує специфічні виклики національного ринку. Ідентифіковані критичні фактори успіху - організаційна готовність, технічна компетентність, фінансові ресурси, процесна інтеграція та культура вдосконалення - формують основу для стратегічного планування цифрової трансформації логістичних операцій. Розроблена п'ятирівнева модель зрілості дозволяє компаніям оцінити поточний стан та визначити пріоритетні напрями розвитку.

Практична значущість результатів полягає у формулюванні конкретних рекомендацій для різних типів логістичних компаній з урахуванням їх операційної специфіки та ресурсних обмежень. Економічний аналіз підтверджує доцільність інвестицій у комплексні стратегії з оптимальним рівнем 75-125 тис. USD та середнім періодом окупності 14.7 місяців.

Обмеження дослідження включають фокус на великих та середніх компаніях, що може обмежувати застосовність результатів для малого бізнесу. Динамічний характер технологічного розвитку вимагає регулярного оновлення запропонованих моделей.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу новітніх технологій на автоматизацію процесів відновлення, розробку галузево-специфічних моделей та

дослідження синергетичних ефектів від інтеграції SaaS-платформ з іншими цифровими технологіями. Особливої уваги заслуговує адаптація міжнародного досвіду до умов українського ринку в контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bondarenko S., Ivanov D., Koval V. Risk management strategies for SaaS implementation in unstable business environments: Evidence from Ukrainian logistics sector. *International Journal of Risk Assessment and Management*. 2024. 27(2), 156–174.
2. Brown A., Davis M. Predictive analytics for load balancing in cloud-based logistics platforms: A performance optimization study. *Journal of Cloud Computing*. 2023. 12(3). Art. 47.
3. Chen L., Wang Y., Zhang H. Digital transformation in supply chain management: The role of SaaS platforms in operational efficiency. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2023. 28(4), 721–738.
4. García R., Wilson P. Integrated management models for SaaS solutions in logistics: A systems approach. *Information Systems Management*. 2023. 40(2), 142–159.
5. Іваненко О. П., Петров М. С. Цифрова трансформація логістичних систем в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 47, С. 112–128.
6. Johnson K., Martinez C. Taxonomy of recovery strategies for mission-critical logistics systems: A comprehensive framework. *IEEE Transactions on Services Computing*. 2023. 16(3), 1842–1855.
7. Коваленко В. М. Стратегії цифровізації логістичних компаній: український контекст. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1, С. 78–92.
8. Kovalenko O., Petrov S. Barriers to cloud technology adoption in Ukrainian logistics companies: An empirical investigation. *Eastern European Business Review*. 2023. 11(2), 89–106.
9. Kumar S., Singh R. SaaS adoption in logistics: Drivers, challenges, and performance outcomes. *International Journal of Production Economics*. 2022. 245. Art. 108397.
10. Lee J., Park S., Kim H. Integration of recovery strategies with operational processes in logistics systems. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. 174. Art. 108792.
11. Мельник Т. А., Григоренко С. В. Управління ризиками в логістичних системах: методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2024. № 2, С. 234–248.
12. Miller T., Anderson J., Roberts K. Performance optimization factors in real-time tracking systems: A comprehensive analysis. *Transportation Research Part E*. 2022. 168. Art. 102943.
13. Nakamura H., Tanaka Y. Dynamic evaluation models for SaaS optimization strategies using machine learning approaches. *Expert Systems with Applications*. 2023. 216. Art. 119471.
14. Park J., Kim D. The role of organizational culture in successful implementation of optimization strategies: Evidence from logistics sector. *Journal of Business Research*. 2022. 149, 832–845.
15. Petrenko A., Kovalenko N. Reliability challenges in Ukrainian logistics tracking systems: Current state and improvement strategies. *Logistics Research*. 2023. 16(1). Art. 23.
16. Roberts M., Taylor S. Comprehensive methodology for evaluating recovery and optimization strategies effectiveness in logistics. *International Journal of Operations & Production Management*. 2024. 44(1), 178–201.
17. Rodriguez F., Chen X., Kumar A. Adaptive resource management in SaaS platforms for logistics operations. *Future Generation Computer Systems*. 2024. 141, 234–248.
18. Шевченко Л. С., Іваненко В. О. Вплив воєнного стану на розвиток логістичної інфраструктури України. *Економічний вісник*. 2023. № 3, С. 156–171.
19. Thompson R., Anderson L. Geographic data redundancy models for disaster

Mukha, T., & Popova, N. (2025). Analysis of recovery and optimization strategies for SaaS solutions on shipment tracking efficiency in logistics systems. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 73-83. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-06>

recovery in logistics systems. *Reliability Engineering & System Safety*. 2024. 233. Art. 109124.

20. Wang Q., Liu J., Chen K. Three-dimensional efficiency framework for SaaS platforms in logistics: Reliability, scalability, and adaptability. *Decision Support Systems*. 2023. 167. Art. 113923.

21. Zhang W., Li M., Sun Y. Adaptive backup strategies based on data criticality and system load in logistics platforms. *Information Sciences*. 2023. 622, 892–910.

REFERENCES

- Bondarenko, S., Ivanov, D., & Koval, V. (2024). Risk management strategies for SaaS implementation in unstable business environments: Evidence from Ukrainian logistics sector. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 27(2), 156-174. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2024.135891>
- Brown, A., & Davis, M. (2023). Predictive analytics for load balancing in cloud-based logistics platforms: A performance optimization study. *Journal of Cloud Computing*, 12(3), Article 47. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00421-5>
- Chen, L., Wang, Y., & Zhang, H. (2023). Digital transformation in supply chain management: The role of SaaS platforms in operational efficiency. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(4), 721-738. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2022-0358>
- García, R., & Wilson, P. (2023). Integrated management models for SaaS solutions in logistics: A systems approach. *Information Systems Management*, 40(2), 142-159. <https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2196745>
- Ivancenko, O. P., & Petrov, M. S. (2023). Tsyfrova transformatsiia lohistychnykh system v umovakh nevyznachenosti [Digital transformation of logistics systems under uncertainty]. *Ekonomika i suspilstvo*, (47), 112-128. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-15>
- Johnson, K., & Martinez, C. (2023). Taxonomy of recovery strategies for mission-critical logistics systems: A comprehensive framework. *IEEE Transactions on Services Computing*, 16(3), 1842-1855. <https://doi.org/10.1109/TSC.2023.3241567>
- Kovalenko, O., & Petrov, S. (2023). Barriers to cloud technology adoption in Ukrainian logistics companies: An empirical investigation. *Eastern European Business Review*, 11(2), 89-106. <https://doi.org/10.1007/s40821-023-00247-2>
- Kovalenko, V. M. (2023). Stratehii tsyfrovizatsii lohistychnykh kompanii: ukrainskyi kontekst [Digitalization strategies of logistics companies: Ukrainian context]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, (1), 78-92.
- Kumar, S., & Singh, R. (2022). SaaS adoption in logistics: Drivers, challenges, and performance outcomes. *International Journal of Production Economics*, 245, Article 108397. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108397>
- Lee, J., Park, S., & Kim, H. (2022). Integration of recovery strategies with operational processes in logistics systems. *Computers & Industrial Engineering*, 174, Article 108792. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108792>
- Melnyk, T. A., & Hryhorenko, S. V. (2024). Upravlinnia ryzykamy v lohistychnykh systemakh: metodolohichni aspekty [Risk management in logistics systems: methodological aspects]. *Problemy ekonomiky*, (2), 234-248.
- Miller, T., Anderson, J., & Roberts, K. (2022). Performance optimization factors in real-time tracking systems: A comprehensive analysis. *Transportation Research Part E*, 168, Article 102943. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102943>
- Nakamura, H., & Tanaka, Y. (2023). Dynamic evaluation models for SaaS optimization strategies using machine learning approaches. *Expert Systems with Applications*, 216, Article 119471. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119471>

- Park, J., & Kim, D. (2022). The role of organizational culture in successful implementation of optimization strategies: Evidence from logistics sector. *Journal of Business Research*, 149, 832-845. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.068>
- Petrenko, A., & Kovalenko, N. (2023). Reliability challenges in Ukrainian logistics tracking systems: Current state and improvement strategies. *Logistics Research*, 16(1), Article 23. <https://doi.org/10.1007/s12159-023-00523-7>
- Roberts, M., & Taylor, S. (2024). Comprehensive methodology for evaluating recovery and optimization strategies effectiveness in logistics. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(1), 178-201. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2023-0621>
- Rodriguez, F., Chen, X., & Kumar, A. (2024). Adaptive resource management in SaaS platforms for logistics operations. *Future Generation Computer Systems*, 141, 234-248. <https://doi.org/10.1016/j.future.2023.11.028>
- Shevchenko, L. S., & Ivanenko, V. O. (2023). Vplyv voiennoho stanu na rozvytok lohistychnoi infrastruktury Ukrainy [Impact of martial law on the development of logistics infrastructure in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk*, (3), 156-171.
- Thompson, R., & Anderson, L. (2024). Geographic data redundancy models for disaster recovery in logistics systems. *Reliability Engineering & System Safety*, 233, Article 109124. <https://doi.org/10.1016/j.res.2023.109124>
- Wang, Q., Liu, J., & Chen, K. (2023). Three-dimensional efficiency framework for SaaS platforms in logistics: Reliability, scalability, and adaptability. *Decision Support Systems*, 167, Article 113923. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2023.113923>
- Zhang, W., Li, M., & Sun, Y. (2023). Adaptive backup strategies based on data criticality and system load in logistics platforms. *Information Sciences*, 622, 892-910. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2022.12.001>

ANALYSIS OF RECOVERY AND OPTIMIZATION STRATEGIES FOR SAAS SOLUTIONS ON SHIPMENT TRACKING EFFICIENCY IN LOGISTICS SYSTEMS

Taras Mukha

*Kharkiv National Automobile and Highway
University
Kharkiv, Ukraine*

Nadiia Popova

*Kharkiv National Automobile and Highway
University
Kharkiv, Ukraine*

The increasing complexity of modern logistics systems, particularly in warehouse logistics and international transportation, demands robust and efficient shipment tracking solutions. This study examines the impact of recovery and optimization strategies for Software-as-a-Service (SaaS) solutions on shipment tracking efficiency within Ukrainian logistics systems. Purpose: To analyze how different recovery and optimization strategies for SaaS platforms influence the operational efficiency of shipment tracking in warehouse and international logistics operations, with focus on comprehensive management approaches. Methodology: The research employs a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of performance metrics from 47 Ukrainian logistics companies with qualitative assessment of management strategies. Data collection included system performance monitoring over 18 months (2022-2024), semi-structured interviews with logistics managers, and comparative analysis of pre- and post-optimization metrics. Statistical analysis was performed using regression models, Data Envelopment Analysis (DEA), and cluster analysis. Findings: Implementation of comprehensive recovery and optimization strategies resulted in 34% improvement in shipment tracking accuracy, 42% reduction in system downtime, and 28% increase in overall operational efficiency. The study identifies critical success factors including proactive monitoring, redundancy planning, adaptive load distribution, and organizational readiness. Ukrainian logistics companies implementing integrated optimization strategies demonstrated

Mukha, T., & Popova, N. (2025). Analysis of recovery and optimization strategies for SaaS solutions on shipment tracking efficiency in logistics systems. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 73-83. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-06>

significantly better performance metrics compared to those using isolated approaches. Research limitations/practical implications: The study provides actionable frameworks for logistics managers to enhance SaaS performance through strategic optimization. The developed five-level maturity model enables companies to assess their current state and identify development priorities. The findings contribute to understanding the relationship between technical infrastructure management and operational logistics efficiency, offering practical guidelines for implementation in emerging markets.

Keywords: SaaS optimization, shipment tracking, logistics management, system recovery, operational efficiency, warehouse logistics, supply chain management, Ukraine.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

13 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

03 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0

УДК 005.1:005.21:005.342

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-07](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07)BEYOND STRUCTURE: ІНТЕГРАЦІЯ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ

Онищенко О.А.*

к.н.держ.упр., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-3009-3856](https://orcid.org/0000-0002-3009-3856)* Email автора для листування: oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Анотація. У сучасних умовах турбулентності та цифрової трансформації традиційні підходи до організаційного дизайну, що зосереджуються на формальних структурах, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стратегічної гнучкості підприємств. Водночас положення теорії організацій пропонують глибше пояснення поведінкових та інституційних механізмів, проте залишаються фрагментарно інтегрованими у практику управління. У статті здійснено спробу синтезу цих двох площин – наукової та прикладної – через розроблення концептуальної рамки «beyond structure», що виходить за межі традиційного уявлення про організаційну схему як основний інструмент адаптації.

Автори акцентують увагу на ключових суперечностях сучасного організаційного дизайну: пошук балансу між стабільністю та адаптивністю, формою та механізмами, статичним «fit» і динамічним «fitness». Запропоновано бачення стратегічної гнучкості як здатності організації швидко переалокувати ресурси, скорочувати цикл прийняття рішень, масштабувати інновації та зберігати керованість у процесі змін. У статті ідентифіковано мікромеханізми, що опосередковують цей процес: дизайн ролей, протоколи координації, архітектура потоків інформації, розподіл прав на прийняття рішень та цифрова інфраструктура.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні інструментарію для менеджерів, який дозволяє діагностувати «вузли жорсткості», застосовувати дизайн-принципи для підвищення гнучкості без радикальних реструктуризацій, а також інтегрувати наукові інсайти Теорії організацій у конкретні управлінські практики. Теоретична значущість полягає у розвитку міждисциплінарного підходу до організаційного дизайну, що враховує динаміку середовища, мікрооснови адаптації та цифрову архітектуру як базовий елемент сучасних організаційних систем.

Ключові слова: теорія організацій, організаційний дизайн, стратегічна гнучкість, адаптивність, цифрова трансформація, амбідекстерність.

JEL Classification: L2, L21, L22, M1, M10.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управлінську практику останніх років характеризує парадокс: чим складнішим і мінливішим стає зовнішнє середовище, тим наполегливіше організації продовжують шукати «правильну» структуру – матричну, продуктову, мережеву, платформену тощо – сподіваючись, що саме вона забезпечить стратегічну гнучкість. Водночас емпіричні спостереження свідчать: сам по собі перехід до нової формальної схеми не гарантує ані швидшого прийняття рішень, ані ефективнішої переорієнтації ресурсів, ані здатності підприємства одночасно експлуатувати поточні компетенції й досліджувати нові можливості. Виникає розрив між Теорією організацій, яка пояснює логіку поведінки організацій у складних інституційних і ринкових умовах, та практикою організаційного дизайну, що часто зводиться до перебудови органограм і перерозподілу повноважень.

Цей розрив посилюють кілька суперечностей.

1. Стабільність проти адаптивності. Класичні підходи до проектування структури історично націлені на передбачуваність і контроль, тоді як стратегічна гнучкість вимагає швидких змін конфігурації ресурсів, рішень і процесів. Спроба досягнути обох цілей одночасно породжує «структурну інерцію» або, навпаки, «структурну нестабільність», коли організація постійно «перекроює» себе, втрачаючи ефективність.

2. Форма проти механізмів. У фокусі більшості ініціатив – зміна формальної структури (ланцюги підпорядкування, кількість рівнів, поділ на юніти). Недооцінюються неформальні та напівформальні механізми дизайну: розподіл прав на прийняття рішень і дані, правила ескалації, архітектура потоків інформації, дизайн ролей, метрики виконання, протоколи координації між командами, «контракти» між функціями. Саме ці механізми часто визначають фактичну швидкість і якість адаптації.

3. Статичний «fit» проти динамічного «fitness». Традиційне уявлення про відповідність «структура-середовище» здебільшого статичне. У турбулентних умовах потрібен динамічний підхід, де релевантною є здатність до безперервного підналаштування: швидко експериментувати, масштабувати вдале, «знімати» непотрібне без чергових багатомісячних реструктуризацій.

4. Агрегований рівень аналізу проти мікрооснов. Багато моделей роблять висновки на рівні фірми чи бізнес-одиниці, але механіка стратегічної гнучкості проявляється на мікрорівні: у рутинних практиках команд, у конфігурації міжфункціональних потоків, у тому, як приймаються та переносяться рішення між «експлуатацією» й «дослідженням».

5. Цифровізація як «додаток» проти цифровізації як «каркаса». У багатьох організаціях цифрові платформи, аналітика даних і автоматизація розглядаються як інструменти підтримки. Натомість цифрова архітектура задає нові ступені свободи організаційного дизайну (API між підрозділами, модульність процесів, прозорість метрик у реальному часі), що безпосередньо впливають на гнучкість.

Практичний наслідок цих суперечностей – систематичне недосягання очікуваних результатів від ініціатив «agile/lean/organizational redesign»: часові лаги скорочуються незначно, перерозподіл ресурсів блокується невидимими «вузлами» координації, а амбідекстерність залишається декларативною. Бізнесові лідери мають обмежені орієнтири, як інтегрувати інсайти Теорії організацій (контингентність, інституційні обмеження, ресурсна й еволюційна логіка, теорії складних адаптивних систем) у практичні рішення з дизайну організації – поза суто структурними змінами.

Отже, проблема дослідження полягає в тому, щоб розробити інтеграційну рамку, яка:

- з'єднає положення Теорії організацій із конкретними виборами організаційного дизайну (структура, ролі, процеси, метрики, дані, рішення, рутинні практики);

- опише мікромеханізми, через які ці вибори перетворюються на стратегічну гнучкість (швидке переалокуювання ресурсів, скорочення циклу рішень, зростання варіативності та якості експериментів, здатність масштабувати без втрати керованості);

- надасть керівникам практичні інструменти – діагностику «вузлів жорсткості», дизайн-принципи та набір інтервенцій, що дозволяють «йти далі за структуру» (beyond structure).

У науковому вимірі бракує узгодженої моделі, яка б одночасно враховувала:

(а) контекстні чинники (галузь, регуляторика, стадія життєвого циклу, ступінь цифрової зрілості),

(б) дизайн-рішення на кількох рівнях (від корпоративного портфеля до командних рутин),

(в) динаміку переходів між станами системи (тригери змін, темп та інерція),

(г) валідовані метрики стратегічної гнучкості, придатні для управління, а не лише для постфактум-оцінки.

Звідси випливають орієнтовні дослідницькі запитання, що конкретизують постановку проблеми:

Які саме механізми (рішення щодо прав на дані та рішення, дизайн ролей, протоколи координації, архітектура потоків інформації) опосередковують вплив виборів організаційного дизайну на стратегічну гнучкість?

Як контекстні умови (рівень невизначеності ринку, регуляторні рамки, взаємозалежність із партнерами/екосистемами, цифрова архітектура) модифікують оптимальні дизайн-принципи?

Яку конфігурацію інструментів діагностики і метрик доцільно застосовувати для виявлення «вузлів жорсткості» та відстеження прогресу гнучкості в реальному часі?

Які послідовності інтервенцій (roadmaps) дозволяють досягати помітного приросту гнучкості без виснажливих масових реструктуризацій?

Як поєднати експлуатацію та дослідження (амбідекстерність) через дизайн взаємодії між підрозділами, щоб знизити конфлікт цілей і конкуренцію за ресурси?

Таким чином, наукова й практична актуальність роботи визначається потребою перейти від «перекроювання коробочок» органіграми до системного інтегрованого дизайну, що опирається на Теорію організацій і забезпечує вимірювану стратегічну гнучкість у реальних умовах цифрової економіки, регуляторних обмежень та міжорганізаційної взаємозалежності. Розв'язання сформульованої проблеми має надати управлінцям перевірені принципи та інструменти, які скорочують шлях від організаційних змін – до стійкої конкурентної переваги.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика взаємозв'язку теорії організацій та організаційного дизайну посідає значне місце у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. У міжнародній науковій традиції основу досліджень заклали контингентні підходи Т. Бернса і Г. Сталкера [3], а також П. Лоуренса і Дж. Лорша [10], які показали залежність ефективності організаційних структур від стабільності або динамічності середовища. Ці праці започаткували уявлення про «гнучку відповідність» між структурою і контекстом, що стало вихідною точкою для подальших концепцій стратегічної адаптивності. У цьому ж ключі розвивалася класична школа організаційного дизайну, представлена моделлю «зірки» Дж. Гелбрейта [8], яка пов'язувала стратегію, структуру, процеси, систему винагород і кадрову політику в цілісний каркас організації. У подальшому цю традицію деталізували роботи Р. Бьортон, Б. Обеля та Д. Гаконссона [4], які запропонували багатоконтингентні моделі діагностики і проектування організацій.

Важливий внесок у розуміння стратегічної гнучкості зробили дослідження М. Ташмана та Ч. О'Райлі [16], які розробили концепт організаційної амбідекстерності як здатності поєднувати експлуатацію існуючих ресурсів та експлорацію нових можливостей. Їхні роботи підтверджуються численними емпіричними спостереженнями, що показують різні механізми структурного або контекстуального розведення цих процесів. Схожі ідеї розвивалися у рамках підходу динамічних здібностей (Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен; К. Айзенгардт, Дж. Мартін), що пояснює, як організації інтегрують та переконафігурують ресурси в умовах високої мінливості. Таким чином, концепти амбідекстерності та динамічних здібностей надали теоретичне підґрунтя для пояснення стратегічної гнучкості як відтворюваної організаційної властивості.

Окремий напрям становлять дослідження архітектурної модульності. С. Болдвін і К. Кларк довели, що модульний підхід до побудови систем забезпечує організаціям можливість швидкого переоснащення та інновацій без необхідності масштабних структурних перебудов [1]. У добу цифрової трансформації ці ідеї були поглиблені роботами Й. Йу, О. Генфрідссона і К. Ліютінен, які сформулювали концепт «шарової модульної архітектури» цифрових інновацій, що радикально змінює логіку організаційного дизайну та надає можливості для формування платформених бізнес-моделей [17].

У руслі інституційної теорії (Дж. Мейєр, Б. Роуєн, П. ДіМаджіо, В. Пауелл, В. Скотт) було показано, що на формування організаційних структур впливають не лише ринкові умови чи вимоги ефективності, але й інституційні фактори – стандарти, міфи, церемоніальні практики, прагнення до легітимності. Це означає, що пошук стратегічної гнучкості обмежується тиском інституційного середовища, а відтак організаційний дизайн має враховувати подвійний критерій – відповідність як ринковим викликам, так і нормативним очікуванням.

Сучасні дослідження також акцентують увагу на мікроосновах дизайну: розподілі прав на прийняття рішень, архітектурі потоків інформації, ролях, протоколах координації та механізмах взаємодії між функціями. Зокрема, Ф. Пуранем і його співавтори розробляють мікроструктурний підхід, а Г. Окгайсен і Б. Беккі систематизують типи координаційних механізмів, які визначають фактичну швидкість і якість адаптації [14]. Доповнюють цю картину дослідження Р. Гулаті, які розглядають метаорганізаційний дизайн у контексті міжорганізаційних відносин і мережевих екосистем [9].

У вітчизняній науці проблематика організаційного дизайну та стратегічної гнучкості також отримала розвиток. Значний внесок зробили навчально-методичні праці Г. Монастирського [23], Г. Осовської та колективу авторів [24], де систематизовано базові підходи до організаційного інжинірингу та проектування структур. О. Дудкіна узагальнила наукові підходи до організаційного проектування та розробила рекомендації щодо впровадження сучасних технологій, включно з процесними та цифровими інструментами [19]. І. Приварнікова та Ю. Голей аналізували моделювання організаційних структур у контексті світових тенденцій та українського досвіду, наголошуючи на потребі створення ефективних організаційних моделей як основи розвитку [25]. Важливим є також корпус публікацій, присвячених концепту стратегічної гнучкості (зокрема в машинобудуванні та автомобілебудуванні), де розглядаються активні та пасивні підходи до гнучкості, а також послідовні та одночасні моделі адаптації. Нарешті, вітчизняні огляди розвитку менеджменту дозволяють оцінити організаційний дизайн у ширшому історичному та інституційному контексті, включаючи трансформаційні процеси та цифровізацію.

Узагальнюючи, можна зазначити, що зарубіжні дослідження пропонують багатий інструментарій і концептуальні підходи – від класичних моделей відповідності структури середовищу до сучасних ідей амбідекстерності, динамічних здібностей, модульності та цифрових платформ. Українські ж автори роблять акцент на практичному використанні цих ідей, пропонуючи адаптовані моделі організаційного дизайну в умовах національної

економіки, а також на прикладних дослідженнях стратегічної гнучкості у ключових галузях. Проте спільною проблемою як у міжнародній, так і у вітчизняній літературі залишається недостатня інтеграція рівнів аналізу: від мікромеханізмів організаційного дизайну до стратегічних результатів у вигляді підвищеної гнучкості. Саме усунення цієї прогалини й становить актуальне завдання для подальших досліджень.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна основа дослідження ґрунтується на поєднанні системного, порівняльного та міждисциплінарного підходів, що дозволяє інтегрувати положення теорії організацій та організаційного дизайну. Для досягнення мети статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу наукових джерел, а також структурно-функціональний підхід для виявлення взаємозв'язків між формальними та неформальними елементами організації. Порівняльний аналіз українських і зарубіжних наукових праць забезпечив можливість простежити різницю у фокусах досліджень: від орієнтації на структуру та функції в українській науковій традиції – до акценту на процесах, культурі й динамічних можливостях у західних працях.

Застосування зазначеної методології дало змогу побудувати інтегровану концептуальну модель, що виходить «за межі структури» та розглядає організацію як відкриту динамічну систему. Очікуваним результатом є формування нової інтерпретації стратегічної гнучкості, яка визначається не лише як здатність організації змінювати окремі структурні елементи, але і як уміння швидко трансформувати систему управління відповідно до зовнішніх викликів. У ході дослідження виявлено ключові детермінанти гнучкості, серед яких – організаційна культура, цифровізація, стиль лідерства та здатність до поєднання стабільності з інноваційністю.

Практична значимість роботи полягає у розробці рекомендацій для компаній, які прагнуть підвищити свою адаптивність у мінливому середовищі. Зокрема, запропоновано використання гібридних організаційних структур, що поєднують ієрархічні та мережеві елементи, впровадження цифрових технологій для пришвидшення процесів адаптації, а також розвиток культури інновацій та безперервного навчання. Очікується, що результати дослідження стануть основою для подальшого розвитку напрямку «дизайн адаптивних організацій», сприятимуть формуванню ефективних бізнес-моделей та знайдуть практичне застосування як у міжнародних корпораціях, так і в українських компаніях різних секторів економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у виявленні теоретичних та практичних засад інтеграції Теорії організацій та організаційного дизайну для забезпечення стратегічної гнучкості сучасних підприємств. У ході дослідження вирішуються завдання аналізу еволюції підходів до організаційних структур, вивчення методологічних засад організаційного дизайну, оцінки впливу цифровізації та інновацій на гнучкість управлінських систем, а також формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційних моделей у вітчизняному та зарубіжному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційний дизайн як прикладна площина Теорії організацій набув особливого значення в умовах зростаючої турбулентності бізнес-середовища та необхідності швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього та внутрішнього контексту. У класичній

управлінській парадигмі (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) організаційні структури проєктувалися як стабільні, ієрархічні, формалізовані системи, що забезпечували контроль і передбачуваність. Однак у сучасних умовах, коли ключовими чинниками успіху є гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої реакції, традиційні підходи демонструють свою обмеженість.

Сьогодні, в умовах високої динамічності ринку, цифрової трансформації та зростання невизначеності традиційне уявлення про організаційну структуру як стабільну ієрархічну конфігурацію дедалі частіше піддається перегляду. Відповідно, дослідження у сфері теорії організацій та організаційного дизайну фокусуються на пошуку таких моделей, які забезпечують баланс між формальною структурованістю та стратегічною гнучкістю.

Класичні дослідження, зокрема роботи А. Чендлера [5], Т. Бернса і Г. Сталкера [3], П. Лоуренса і Дж. Лорша [10], сформуvalи підвалини для розуміння того, що структура повинна відповідати стратегії та умовам середовища. Так, Чендлер вперше чітко сформулював принцип «структура слідує за стратегією», тоді як Бернс і Сталкер описали відмінності між механістичними та органічними структурами залежно від рівня турбулентності зовнішнього середовища.

Подальші дослідження, зокрема Г. Мінцберга [11], розширили типологію організацій, виокремивши п'ять базових конфігурацій (проста структура, машинна бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна форма, адхократія), що надалі стали основою для сучасного дизайн-мислення в організаціях.

Однак сучасна бізнес-реальність вимагає виходу за межі структурного мислення. Як зазначають Надлер і Ташман [13], організаційний дизайн – це не лише архітектура організації, а й постійний процес узгодження стратегії, людей, процесів та культури (таблиця 1):

Таблиця 1

Еволюція поглядів на Теорію організацій та організаційний дизайн

Період	Парадигма / школа	Ключові автори та праці	Стислий зміст підходу	Імплікації для оргдизайну	Типові форми / інструменти	Обмеження
1	2	3	4	5	6	7
1900-1930	Класична школа / бюрократія	М. Вебер(1922) <i>Economy and Society</i> ; Ф. Тейлор (1911) <i>Scientific Management</i> ; А. Файоль (1916) <i>Administration industrielle et générale</i>	Рационалізація, стандартизація, ієрархія, чіткий розподіл праці й повноважень.	Формалізація процесів, централізація, посадові інструкції, вертикальна координація.	Бюрократія, лінійно-функціональні структури, SOP, KPI раннього типу.	Ригідність, низька інноваційність, слабка відповідь на турбулентність.
1930-1950	Школа людських відносин / кооперативна	Е. Мейо (1933) <i>The Human Problems of an Industrial Civilization</i> ; Ч. Барнард (1938) <i>Functions of the Executive</i>	Соціальні потреби, неформальні групи, кооперація та комунікації як основа виконання.	Посилення горизонтальної взаємодії, увага до мотивації та лідерства.	Командна робота, програми залучення персоналу, лідерство-служіння.	Менша увага до структури та економічної ефективності.
1950-1970	Системний підхід та соціотехнічні системи	Л. фон Берталанфі (1950s), Тріст і Емері (1960s) <i>GST</i>	Організація як відкрита система; спільна оптимізація технічної й соціальної підсистем.	Дизайн праці та робочих груп із урахуванням технологій та людського фактора.	Напівавтономні бригади, дизайн робочих місць, job enrichment.	Складність впровадження; потреба у зрілій культурі.

1	2	3	4	5	6	7
1960-1970	Контингентна теорія	Дж. Вудворд (1965); Т. Бернс & Г. Сталкер (1961); П. Лоуренс & Дж. Лорш (1967)	Немає універсальної структури: ефективність залежить від технології й турбулентності середовища.	Вибір механістичних або органічних структур залежно від контексту; диференціація та інтеграція.	Органічні/механістичні дизайни, ролі інтеграторів, матричні елементи.	Може ігнорувати внутрішню динаміку влади та інституцій.
1970-1980	Дизайн-логіка / типології структур	Г. Мінцберг (1979/1983) <i>Structure in Fives</i> ; Дж. Гелбрейт (1973/2014) <i>Designing Organizations</i>	Базові конфігурації організацій; інформаційно-обробна логіка дизайну (структура слідує стратегії та інформаційним потокам).	Узгодження стратегії, структури, процесів, винагород і людей; проектування механізмів координації.	Модель «зірки» Гелбрейта; матричні та проектні структури; інтеграційні ролі.	Ризик надмірної складності; потреба у високій дисципліні виконання.
1970-1990	Транзакційні витрати та залежність від ресурсів	Р. Коуз (1937); О. Вільямсон (1975/1985); Д. Пфеффер & Дж. Саланчик (1978)	Межі фірми та структура зумовлені витратами координації й владними залежностями.	Вибір ієрархії/ринку/гібридів; керування залежностями через альянси та ради.	Аутсорсинг, альянси, централізація критичних рішень.	Звужений економічний фокус; обмежена увага до культури.
1977-1991	Інституційна теорія	Дж. Мейер & Б. Роуен (1977); П. Ді Маджіо & В. Пауелл (1983); В. Скотт (1995/2001)	Легітимність та ізоморфізм формують структури поряд з ефективністю.	Подвійні структури (ceremonial vs. technical); управління репутацією та відповідністю.	Комплаєнс, стандарти, сертифікації, ESG-політики.	Може недооцінювати агентивність і стратегію.
1990-2005	Динамічні здібності та амбідекстерність	Д. Тіс (1997); К. Айзенгардт & Дж. Мартін (2000); М. Ташман & Ч. О'Райлі (2004/2013)	Здатність інтегрувати/переконфігурувати ресурси; поєднання експлуатації та експлорації.	Створення паралельних потоків роботи; швидкі стратегічні цикли й портфель інновацій.	Ambidextrous orgs, двошвидкісні моделі, stage-gate + agile.	Напруження між підсистемами; складність масштабування.
1990-нині	Модульність, складність, архітектура	Г. Саймон (1962) <i>Architecture of Complexity</i> ; К. Болдвін & К. Кларк (2000) <i>Design Rules</i>	Модульна архітектура знижує складність і прискорює інновації та перекомпонування.	Декомпозиція продуктів/процесів/організації на модулі з чіткими інтерфейсами.	Платформи, API, модульні орг-дизайни, продуктові операційні моделі.	Ризик фрагментації та локальної оптимізації.
2005-нині	Цифрові платформи та екосистеми	Йу І., О. Генфрідссон & К. Ліютінен (2010); Дж. Паркер, М. Ван Алстайн, С. Чударі (2016); Н. Тівана (2014)	Layered modular architecture; мережеві ефекти; відкриті кордони фірми.	Дизайн платформ і екосистем; управління інтерфейсами, governance та стимулювання комплементаріїв.	Платформені опер. моделі, маркетплейси, стандартні протоколи.	Залежність від мережевих ефектів; ризики lock-in та регуляцій.
2000-нині	Координація, мікроструктури, мета-організації	Г. Окгайсен & Б. Беккі (2009); П. Пуранем (2018); Р. Гулаті (2012); М. Джейкобідес (2018)	Координація як набір механізмів; дизайн зв'язків усередині та між організаціями.	Конструювання протоколів взаємодії й прав на рішення; дизайн екосистемної ролі.	RACI, OKR, дизайн інтерфейсів між командами, партнерства.	Високі вимоги до зрілості процесів та даних.

1	2	3	4	5	6	7
2010-нині	Гнучкі та лін-підходи, продуктова модель	Дж. Вомак & Д. Джонс (1996/ланцюги цінності); Д. Рігбі, С. Сазерленд (2016) <i>HBR</i> ; М. Каган (2017/2021)	Безперервне покращення, короткі цикли зворотного зв'язку, автономні продуктивні команди.	Перехід від функцій до продуктів/цінних потоків; agile/lean у масштабі.	Agile@Scale, Kanban, OKR, VSM, DevOps.	Ризик «театрального agile» без зміни архітектури та культури.
Український контекст	Навчально-методичні та прикладні розробки	Г. Монастирський; Г. Осовська; Й. Завадський, О. Кошій; В. Яценко; О. Дудкіна; Ю. Голей Підручники та статті 2010-2020-х рр.	Адаптація світових підходів до умов трансформаційної економіки та цифровізації.	Практичні рекомендації для реструктуризації процесного та цифрового дизайну.	Орг-інжиніринг, моделювання процесів, цифрові інструменти управління.	Брак широкої емпіричної бази; потреба у валідації на кейсах.

Джерело: узагальнення виконано автором на основі класичних і сучасних джерел теорії організацій та організаційного дизайну

Теорія організацій надає потужний інструментарій для аналізу того, як функціонують організації як соціальні системи. Вона включає такі підходи, як інституціоналізм, контингентна теорія, теорія ресурсозалежності, теорія динамічних здібностей (К. Eisenhardt, D. Teece). Ці підходи дозволяють глибше осмислити не лише формальну структуру, а й поведінкові та культурні механізми, які забезпечують гнучкість і здатність до змін.

Так, теорія динамічних здібностей [7; 15] пояснює, як організації здатні інтегрувати, переалокувати та реконфігурувати свої ресурси у відповідь на зміни середовища. В контексті організаційного дизайну це означає необхідність створення такої архітектури, яка підтримує швидке навчання, децентралізоване прийняття рішень та мережеву координацію.

У межах української наукової традиції вагомий внесок у розвиток цієї проблематики зробили Л.І. Долгова [18], О. Дудкіна та І. Чикало [19], Й. С. Завадський [20], А. М. Колот [21], О. Кошій [22], Г.Л. Монастирський [23], Г. В.Осовська [24] та інші. Їхні дослідження стосуються трансформації організаційних структур в умовах глобалізації, впливу цифровізації на моделі управління та особливостей адаптації організацій в українському бізнес-середовищі.

Сучасні дослідження (Galbraith, Nadler та Tushman, Teece) підкреслюють, що стратегічна гнучкість не є лише властивістю стратегії чи менеджменту, а закладається у саму архітектуру організації [8; 13; 15]. Основними елементами організаційного дизайну, що забезпечують гнучкість, виступають:

Архітектура прийняття – делегування повноважень на нижчі рівні та створення автономних команд.

Інформаційні потоки та прозорість – побудова системи горизонтальної комунікації та цифрових платформ для обміну знаннями.

Рольова гнучкість – можливість швидкої перебудови функціональних обов'язків та крос-функціональних команд.

Організаційна культура – толерантність до експериментів, навчання та зворотного зв'язку.

Цифрова інфраструктура – використання ERP-систем, аналітики в реальному часі, платформ для колаборації.

У такому підході ключовим стає не стільки формальна структура, скільки дизайн внутрішніх механізмів координації, довіри, інноваційної активності та швидкості реакції. Саме це і закладено в концепцію «beyond structure».

Для українських підприємств, які діють в умовах високої турбулентності, війни, логістичних обмежень та цифрового розриву, інтеграція Теорії організацій з сучасним дизайн-мисленням відкриває нові можливості для підвищення адаптивності. Практичні рекомендації можуть включати:

- Проведення аудиту гнучкості (organizational agility audit) – виявлення «вузлів жорсткості».

- Розробка модульних структур – створення гнучких бізнес-одиниць, що можуть масштабуватись або автономно діяти.

- Впровадження дизайн-принципів: мінімальна бюрократія, максимальна прозорість, крос-функціональність, горизонтальна координація.

- Створення цифрових «нервових систем» – платформ для обміну даними, координації дій, управління знаннями.

Інституціоналізація «двох швидкостей» (амбідекстерність): поєднання експлуатації наявного бізнесу з паралельним розвитком інновацій.

Інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure», яка розроблена та пропонується для впровадження у менеджмент організацій автором дослідження підкреслює, що стратегічна гнучкість виникає не тільки зі «зміни коробочок» органограми, а з координації шести взаємопов'язаних шарів системи: контекст → архітектури даних/технологій → дизайн-важелі → мікромеханізми → організаційні здібності → результати.

Ключова логіка: дизайн-важелі створюють умови для робочих мікромеханізмів (координація, швидкість рішень, навчання), які через розвиток динамічних здібностей породжують стратегічну гнучкість; зовнішній контекст і цифрова інфраструктура постійно модулюють ці зв'язки; зворотні зв'язки (метрики, фідбек) запускають цикли навчання й корекції дизайну.

Представимо компонентну схему моделі покроково (рис.1):

1. Зовнішній контекст (Environment & Stakeholders)

- Рівень невизначеності ринку, регуляторні обмеження, конкурентні сили, екосистема партнерів, кризи (наприклад, війна).

- Модулює, які дизайн-важелі будуть пріоритетними й якою має бути швидкість адаптації.

2. Інфраструктурний шар (Digital & Data Architecture)

- Платформи, API, BI/аналітика, реальні часи даних, інтегровані системи.

- Забезпечує «нервову систему» організації – швидке інформування, прозорість, можливість масштабування інновацій.

3. Дизайн-важелі (Organizational Design Levers) – шість взаємодоповнювальних блоків:

a) Формальна структура (модулі, юніти, матриці, продукти)

b) Ролі та повноваження (делегування, RACI, автономні команди)

c) Процеси та режими координації (стандарти, протоколи, інтеграційні ролі)

d) Інформаційні потоки та метрики (що вимірюється, хто має доступ)

e) Культура та навчання (tolerance to failure, continuous learning)

f) Винагороди та управління талантами (стимули для експериментів і співпраці)

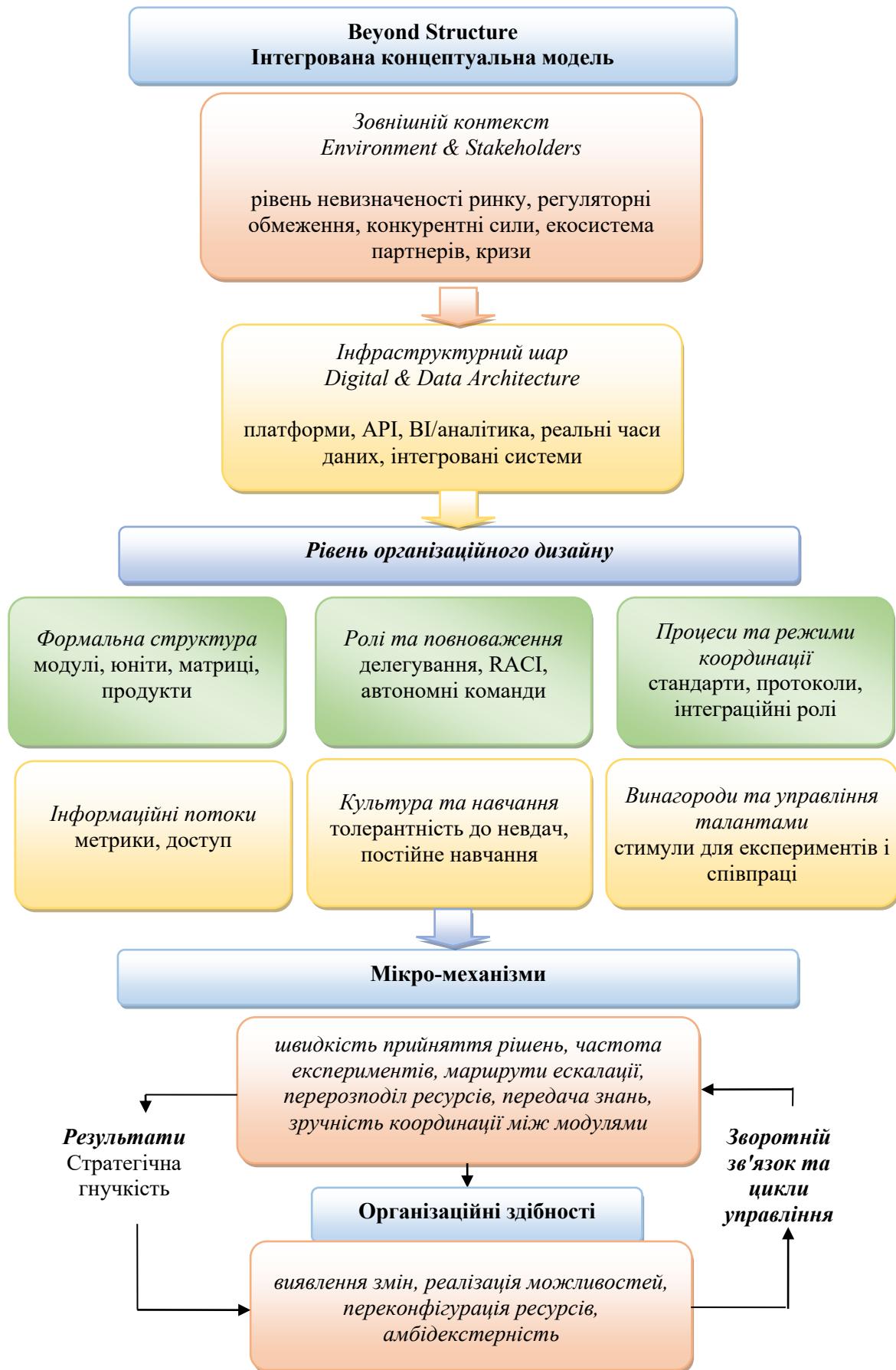


Рис. 1 Інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure»
Джерело: розроблено автором

4. Мікромеханізми (Micro-mechanisms)

Як дизайн-важелі працюють на практиці: швидкість прийняття рішень, частота експериментів, маршрути ескалації, перерозподіл ресурсів, передача знань, зручність координації між модулями. Саме на цьому рівні «форма» перетворюється на «функцію».

5. Організаційні здібності (Organizational Capabilities)

Динамічні здібності: sensing (виявлення змін), seizing (реалізація можливостей), reconfiguring (переконфігурація ресурсів); амбідекстерність (поєднання експлуатації та експлорації). Працюють як посередники між мікромеханізмами і стратегією.

6. Результати (Outcomes)

Стратегічна гнучкість (швидкість входу на ринок, час від ідеї до масштабування), операційна стійкість, інноваційна продуктивність, фінансова ефективність, легітимація/репутація.

7. Зворотний зв'язок (Feedback & Governance Loops)

Метрики, регулярні ретроспективи, governance-механізми, що повертають інформацію до дизайн-важелів й інфраструктури для коригування.

В цілому, розроблений контекст визначає пріоритети шарів 2-5 (наприклад: у високій невизначеності пріоритет – децентралізація рішень і швидка аналітика).

Інфраструктура підвищує ефективність інформаційних потоків → прискорює мікромеханізми (швидкість рішень, масштабування експериментів).

Дизайн-важелі формують механіку: зміна ролей + протоколів → змінює маршрути ресурсів і відповідальності → змінюється поведінка команд (мікромеханізми).

Мікромеханізми культивують здібності: чим частіше організація експериментує і швидко перерозподіляє ресурси, тим вищі її динамічні можливості.

Здібності приводять до результатів, але лише разом із адекватним фідбеком і корекціями дизайн-важелів.

При цьому, інституційні та культурні бар'єри можуть послаблювати ці зв'язки; цифрова архітектура може їх посилювати.

Для того щоб організаційний дизайн можна було дослідити й практично виміряти, необхідно чітко визначити набір змінних та метрик. Контекст організації може оцінюватися через індекси галузевої невизначеності, що ґрунтуються на опитуваннях, частотою регуляторних змін протягом року та питомою вагою доходів від нових продуктів. Інфраструктура відстежується за такими параметрами, як час оновлення ключових показників (latency даних), відсоток автоматизованих процесів, а також наявність API та інтеграцій для обміну даними.

Структурні важелі оцінюються за співвідношенням між централізованими та локальними рішеннями, а також за кількістю автономних команд. У сфері ролей і повноважень доцільно вимірювати середній час ухвалення рішень на першому рівні управління та частку рішень, що приймаються нижчими рівнями ієрархії. Процеси та координацію можна фіксувати через частоту міжфункціональних зустрічей протягом тижня та відсоток проєктів, де присутній інтегратор.

Культура та навчання діагностуються за допомогою NPS інноваційного клімату, кількості внутрішніх експериментів на квартал, а також частки невдалих експериментів, із яких організація змогла задокументувати уроки. Динамічні здібності організації проявляються у швидкості реакції: часі, необхідному для зміни стратегічного напрямку (time-to-pivot), швидкості масштабування успішних експериментів (у місяцях) та співвідношенні між експлуатацією наявних ресурсів і дослідженням нових можливостей. Нарешті, результати фіксуються за показниками швидкості виходу нових продуктів на ринок (time-to-market), частки доходів від інновацій, рівня відтоку клієнтів (churn) та рентабельності інновацій.

Дорожня карта трансформації

Трансформація організаційного дизайну вибудовується як поетапний процес, розрахований на 12 місяців. На першому етапі (місяці 0-2) здійснюється діагностика: проводиться аудит гнучкості, аналізуються інформаційні потоки та визначаються ключові «вузли жорсткості». Наступний період (місяці 3-5) передбачає швидкі перемоги: впровадження у прозорий режим метрик у реальному часі, делегування повноважень у кількох командах і запуск експерименту зі стандартизованим протоколом координації.

У середньостроковій перспективі (місяці 6-9) акцент робиться на модульному дизайні. Це включає переформатування вибраних бізнес-юнітів у автономні модулі, запуск платформи для обміну знаннями та реалізацію навчальних програм для лідерів. Заключна фаза (місяці 10-12) орієнтована на масштабування успішних експериментів, реформування системи винагород і кар'єрних треків, а також на оцінку впливу нової архітектури на ключові показники ефективності. Водночас протягом усього процесу діє постійний фідбек-цикл, що передбачає щоквартальні ретроспективи та корекцію організаційного дизайну відповідно до накопиченого досвіду.

Таким чином, запропонована інтегрована концептуальна модель «Beyond Structure» показує, що стратегічна гнучкість є системною властивістю, яка emergeє з синергетичної взаємодії контексту, цифрової інфраструктури, дизайн-важелів (структура, ролі, процеси, інформація, культура, винагорода), робочих мікромеханізмів та організаційних здібностей. Практичні інтервенції повинні одночасно впливати на кілька шарів (наприклад, технологія + делегування + зміна протоколів координації), а не лише на формальну органограму.

ВИСНОВКИ

Проведений в ході дослідження аналіз дозволяє стверджувати, що вихід за межі традиційного розуміння організаційної структури відкриває нові можливості для досягнення стратегічної гнучкості. Теорія організацій надає концептуальні рамки для розуміння взаємозв'язку між середовищем, поведінкою та інституційними обмеженнями, тоді як організаційний дизайн забезпечує інструменти практичної реалізації змін у формальних і неформальних механізмах управління. Їхня інтеграція створює умови для адаптивності, що дозволяє організаціям одночасно утримувати стабільність і розвивати динамічні компетенції.

З одного боку, структурні рішення залишаються необхідними для забезпечення координації та ефективності; з іншого – вони мають бути гнучкими, відкритими до постійного перегляду та трансформацій. Ключовим фактором стає баланс між формалізацією і децентралізацією, між стандартизацією і креативністю. У цьому сенсі організація постає не як жорстка ієрархія, а як «живий організм», здатний інтегрувати знання, технології та людський потенціал у відповідь на виклики мінливого середовища.

Таким чином, стратегічна гнучкість ґрунтується не лише на структурних параметрах, а й на здатності поєднувати аналітичну силу теорії організацій із прикладними підходами організаційного дизайну. Такий синтез дозволяє будувати організації нового типу – більш стійкі, інноваційні та конкурентоспроможні у глобалізованому світі, а також відкриває перспективи для розвитку нових теоретичних моделей, що враховують взаємозалежність структури, культури та середовища, а також створює основу для подальших емпіричних досліджень у сфері стратегічного управління.

Крім того, поєднання інституційного та структурно-функціонального підходів із практиками проектування дозволяє подолати обмеження класичної структурної парадигми та зосередитись на динамічних аспектах організаційного розвитку. Стратегічна гнучкість у цьому контексті визначається як здатність організації до балансування між стабільністю та адаптивністю, що забезпечується синергією формальних механізмів координації й неформальних практик взаємодії.

Результати аналізу підтверджують, що стратегічна гнучкість організації не може забезпечуватися виключно за рахунок модифікацій її структури. Ефективність досягається лише тоді, коли структурні зміни поєднуються з гнучким дизайном процесів, культурою відкритості та інноваційною поведінкою працівників. Для керівників це означає необхідність розглядати організаційний дизайн як постійний процес, а не як одноразовий проєкт.

У практичній площині інтеграція теорії та дизайну сприяє:

- швидшій адаптації компаній до регуляторних та технологічних змін;
- підвищенню інноваційного потенціалу завдяки поєднанню децентралізації та колективного навчання;
- зміцненню конкурентних переваг через гнучке управління ресурсами й компетенціями.

Отже, організації, які виходять «за межі структури», здатні не лише ефективніше реагувати на виклики середовища, а й формувати нові ринки та створювати довгострокову цінність.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну верифікацію запропонованої концептуальної моделі інтеграції Теорії організацій та організаційного дизайну в контексті стратегічної гнучкості, зокрема в умовах поствоєнного відновлення економіки України та глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldwin C. Y., Clark K. B. Modularity in the Design of Complex Engineering Systems. *Complex Engineered Systems*. 2000. Pp. 175-205.
2. Bower J. L., Christensen C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*. 1995. Issue 73(1). Pp. 43-53.
3. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961. 269 p.
4. Burton R., Obel B., Håkansson D. D. Organizational Design: A Step-by-Step Approach (4 ed). Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.
6. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
7. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Issue 21(10-11). Pp. 1105-1121.
8. Galbraith J. R. Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 352 p.
9. Gulati R., Puranam P., Tushman M. L. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*. 2012. Issue 33(6). Pp. 571-586.
10. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press, 1967. 279 p.
11. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 312 p.
12. Morgan G. Images of Organization. London: Sage Publications, 1986. 424 p.
13. Nadler D. A., Tushman M. L. Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. New York: Oxford University Press, 1997. 384 p.

Onyshchenko, O. (2025). Beyond structure: integration of organization theory and organizational design for strategic flexibility. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 84-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07>

14. Okhuysen G. A., Bechky B. A. Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*. 2009. Issue 3(1). Pp. 463-502.
15. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009. 278 p.
16. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*. 1996. Issue 38(4). Pp. 8-30.
17. Yoo Y., Henfridsson O., Lyytinen K. The New Organizing Logics of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*. 2010. Issue 21(4). Pp. 724-735.
18. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747> (дата звернення: 10.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.77.
19. Дудкіна О., Чикало І. Сучасні технології організаційного проектування діяльності органу місцевого самоврядування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Випуск 26. С. 55-61. DOI: 10.35774/rarpsu2021.26.055.
20. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для вузів. Київ : УФІМБ, 1997. 544 с.
21. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
22. Кошій О. Оптимізація організаційних структур вітчизняних підприємств. *Economic Forum*. 2021. Випуск 11(4). С. 70-78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10> (дата звернення: 08.06.2025).
23. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: "Крок", 2019. 368 с.
24. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.
25. Приварникова І., Голей Ю. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, які працюють в Україні. *Економічний простір*. 2024. Випуск 190. С. 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>.

REFERENCES

- Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). Modularity in the design of complex engineering systems. In *Complex engineered systems* (pp. 175-205). Springer.
- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43-53.
- Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961. 269 p.
- Burton, R., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach* (4 ed). Cambridge: Cambridge University Press.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. L. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logics of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735.
- Dolgova, L. I. (2021). Zastosuvannia adaptivnykh orhanizatsiinykh struktur v suchasnomu pidpriemnytstvi [Application of adaptive organizational structures in modern entrepreneurship]. *Efektivna ekonomika*, (3). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8747>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.77> [in Ukrainian].
- Dudkina, O., & Chykalo, I. (2021). Suchasni tekhnolohii orhanizatsiinoho proektuvannia diialnosti orhanu mistsevoho samovriaduvannia [Modern technologies of organizational design of local government activities]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 55-61. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.055> [in Ukrainian].
- Zavadskyi, Y. S. (1997). *Menedzhment: pidruchnyk dlia vuziv* [Management: textbook for universities]. Kyiv: UFIMB. [in Ukrainian].
- Kolot, A. M. (2012). *Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
- Koshchii, O. (2021). Optyimizatsiia orhanizatsiinykh struktur vitchyznianykh pidpriemstv [Optimization of organizational structures of domestic enterprises]. *Economic Forum*, 11(4), 70-78. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-10> [in Ukrainian].
- Monastyrskyi, H. L. (2019). *Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk* [Theory of organization: textbook] (2nd ed., revised and updated). Ternopil: Krok. [in Ukrainian].
- Osovska, H. V., & Osovskyi, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk* [Fundamentals of management: textbook] (3rd ed., revised and updated). Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].
- Privarnykova, I., & Holei, Yu. (2024). Suchasni aspekty korporatyvnoho menedzhmentu transnatsionalnykh kompaniy, yaki pratsiuut v Ukraini [Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, 190, 416-424. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73> [in Ukrainian].

BEYOND STRUCTURE: INTEGRATION OF ORGANIZATION THEORY AND ORGANIZATIONAL DESIGN FOR STRATEGIC FLEXIBILITY

Oksana Onyshchenko

*Zaporizhzhia National University,
Zaporizhzhia, Ukraine*

In today's turbulent and digital transformation environment, traditional approaches to organizational design that focus on formal structures are increasingly proving insufficient to ensure strategic flexibility of enterprises. At the same time, the provisions of Organization Theory offer a

deeper explanation of behavioral and institutional mechanisms, but remain fragmentarily integrated into management practice. The article attempts to synthesize these two planes – scientific and applied – by developing a conceptual framework “beyond structure”, which goes beyond the traditional idea of the organizational chart as the main adaptation tool.

The authors focus on the key contradictions of modern organizational design: finding a balance between stability and adaptability, form and mechanisms, static “fit” and dynamic “fitness”. The vision of strategic flexibility is proposed as the ability of an organization to quickly reallocate resources, reduce the decision-making cycle, scale innovations and maintain manageability in the process of change. The article identifies micromechanisms that mediate this process: role design, coordination protocols, information flow architecture, decision-making rights distribution, and digital infrastructure.

The practical value of the study lies in the formation of a toolkit for managers that allows them to diagnose “rigidity nodes,” apply design principles to increase flexibility without radical restructuring, and integrate scientific insights from Organization Theory into specific management practices. The theoretical significance lies in the development of an interdisciplinary approach to organizational design that takes into account the dynamics of the environment, microfoundations of adaptation, and digital architecture as a basic element of modern organizational systems.

Keywords: organization theory, organizational design, strategic flexibility, adaptability, digital transformation, ambidexterity.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОТРИМАНО:

19 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

17 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0

УДК 330.341.1; 338.45:69(477)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-08](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-08)ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ТА ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ

Кришталь Г.О.*

д.е.н., професор

Міжрегіональна Академія управління персоналом

м. Київ, Україна

ORCID [0000-0003-3420-6253](https://orcid.org/0000-0003-3420-6253)* Email автора для листування: gkryshstal@ukr.net

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу сучасного стану державного управління будівельною галуззю України в умовах глобальних економічних трансформацій та визначенню основних проблем, що стримують ефективність функціонування цього сектору. Метою дослідження є виявлення ключових викликів у системі державного регулювання будівництва та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення з урахуванням сучасних технологічних і економічних змін.

Методологічна основа даного дослідження побудована на поєднанні системного, комплексного та міждисциплінарного підходів, що дозволяє максимально повно та обґрунтовано проаналізувати механізми державного управління будівельною галуззю в умовах глобальних економічних трансформацій.

У статті здійснено ґрунтовний аналіз особливостей державного управління будівельною галуззю України в умовах цифровізації та глобальних економічних трансформацій. Розглянуто основні проблеми державного управління будівельною галуззю, які полягають в наступному: фрагментарність нормативно-правового поля, неврегульованість дозвоільно-погоджувальних процедур, відсутність єдиної державної політики відновлення, проблеми містобудівного планування, слабкий контроль за якістю будівництва, кадровий дефіцит у сфері державного управління, відсутність прозорого моніторингу проєктів, низький рівень цифровізації управління, інвестиційна вразливість галузі, екологічні та соціальні ризики не враховані належним чином.

Особлива увага автором приділена ролі цифрових технологій у трансформації системи регулювання будівельної галузі. Окреслено шляхи цифровізації дозвоільних процедур, забезпечення прозорості і зниження корупційних ризиків, а також актуалізовано проблеми кібербезпеки та захисту даних.

Практичний аспект: обґрунтування необхідності комплексних змін у державному управлінні будівельним сектором, що сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості галузі та стимулюватимуть впровадження інновацій.

Ключові слова: державне управління, будівельна галузь, економічні трансформації, цифровізація, управлінські механізми.

JEL класифікатор: H79, L74.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Світова економіка перебуває нині у фазі глибинних і водночас надзвичайно суперечливих трансформацій. Ми спостерігаємо паралельний розвиток кількох масштабних процесів: глобалізація набуває нових форм, цифровізація кардинально змінює устрій економічних відносин, геополітична карта світу постійно перекроюється під тиском нових конфліктів і союзів, а кліматичні загрози дедалі частіше перетворюються з абстрактної дискусії на реальні виклики для національних економік.

У цьому складному контексті будівельна галузь вже давно перестала бути виключно виробничим сектором. Сьогодні це – основа для реалізації стратегічних інфраструктурних проєктів, індикатор інвестиційного клімату та один із ключових факторів соціальної стабільності, адже йдеться не тільки про будівлі чи споруди, а про створення простору для життя, праці та розвитку суспільства. Для країн із перехідною економікою, зокрема для України, ця роль будівельного сектору набуває особливого значення. Мова йде не просто про підтримку економіки, а про реальний інструмент її відновлення після глибоких кризових явищ, включно з воєнними руйнуваннями.

Крім того, сучасний етап розвитку будівельного сектору вже не може ігнорувати необхідності екологічної відповідальності та технологічної модернізації. Підключення до глобальних інвестиційних процесів передбачає дотримання міжнародних стандартів, зокрема в питаннях «зеленого» будівництва та цифровізації управлінських процедур. Це означає, що держава має не просто коригувати окремі елементи регулювання, а формувати нову архітектуру державного управління галуззю – системну, інноваційно орієнтовану і максимально прозору.

Окремо слід виділити виклики воєнного часу, які радикально ускладнили ситуацію: руйнація інфраструктури, необхідність післявоєнного відновлення та реінтеграції національної економіки. Саме в цих умовах питання формування системного, ефективного державного управління будівельною галуззю набуває особливої гостроти. Йдеться не тільки про організацію оперативних будівельних процесів, а й про довгострокове стратегічне планування, активізацію інвестиційної діяльності, стимулювання інновацій та створення прозорих і відповідальних механізмів співпраці між державним і приватним секторами.

Отже, нагальною є потреба у розробці нових концептуальних моделей державного регулювання, що враховують динаміку глобальної економіки і сприяють системній трансформації будівельної галузі. Лише такий підхід дозволить не просто реагувати на виклики, а формувати ефективну, прозору та інноваційну систему, здатну стійко розвиватися в умовах стрімких змін і забезпечувати сталий економічний поступ України.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика державного управління будівельною галуззю в умовах сучасних економічних трансформацій вже не перше десятиліття привертає увагу науковців, політиків та практиків. Варто згадати знакову працю О. Ф. Андрійка (2004), яка досі зберігає свою актуальність. Автор здійснив ґрунтовний аналіз нормативно-правових основ державної регуляторної політики в економіці, заклавши фундамент для подальших досліджень у цій сфері. Особливу увагу він приділив саме системності підходів до створення регуляторного середовища, наголошуючи на необхідності досягнення балансу між державними інтересами та ринковими механізмами. Андрійко слушно зазначав, що ефективне регулювання має бути не просто жорстким контролем, а інструментом гнучкого управління, здатним адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливими є напрацювання А. Берктуа (2006), який розглядав будівельну галузь з позицій економічної стабільності та інвестиційної активізації. У своїх працях він переконливо доводив, що без активної участі держави у формуванні сприятливого інвестиційного клімату для будівництва важко очікувати на динамічний розвиток цієї сфери.

У наукових розвідках В. В. Гнилорибова та В. М. Тихонова (2004) особливої уваги набуло питання організаційно-правового забезпечення державного регулювання економічної діяльності в Україні. Дослідники аргументували необхідність трансформації управлінських підходів відповідно до сучасних викликів, підкреслюючи роль інституційної модернізації у сфері будівництва як одного з ключових секторів економіки.

В. П. Горбатенко та В. В. Цветков (2001) у своїй спільній монографії проаналізували пріоритетні напрями розвитку українського суспільства через призму реалізації механізмів державного управління економічною діяльністю. Значна частина їх дослідження присвячена саме будівельній галузі, яка, на думку авторів, є каталізатором структурних змін в економіці, сприяючи формуванню сучасної інфраструктури та поліпшенню життєвого середовища.

Питання забезпечення сталого розвитку будівельного комплексу через ефективну реалізацію механізмів державного регулювання розглядалося також у роботах Д. В. Ісаєнка (2010). Автор наголошував на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в державну політику управління будівельним сектором, враховуючи екологічні, економічні та соціальні аспекти.

У цьому контексті не можна оминати увагою роботи О. М. Козича (2012), який здійснив ґрунтовний аналіз міжнародного досвіду формування інноваційних моделей державного управління будівельною галуззю. О. М. Непомнящий (2014) серед пріоритетів державного регулювання будівництва визначив створення умов для децентралізації управлінських процесів у галузі. На основі вивчення зарубіжного досвіду він обґрунтував, що передача повноважень на регіональний рівень сприяє підвищенню ефективності реалізації будівельних проектів та адаптації управлінських рішень до місцевих потреб.

У працях О. В. Стукаленка (2014) розглянуто теоретичні засади державного регулювання економічної діяльності з урахуванням специфіки будівельного сектору. Автор детально аналізував роль держави у формуванні ринкових механізмів функціонування галузі, наголошуючи на необхідності поєднання адміністративного регулювання з ринковими стимулами.

Значний внесок у дослідження шляхів активізації інвестиційно-інноваційної діяльності в будівельній галузі належить А. С. Музичуку та В. Ф. Бесєдіну (2006). У своїх працях ці автори переконливо довели, що будівництво є не лише важливою ланкою реального сектору економіки, а й потужним каталізатором довгострокового економічного зростання. Вони аргументовано підкреслюють, що саме інноваційний розвиток будівельної сфери здатен забезпечити якісне оновлення національної інфраструктури, створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності економіки загалом. В своєму дослідженні О. І. Угоднікова (2015), запропонувала організаційно-економічний механізм розвитку будівельної галузі з акцентом на ефективність управління. Авторка запропонувала низку практичних інструментів, спрямованих на підвищення продуктивності управлінських процесів та мінімізацію ризиків при реалізації будівельних проектів як на державному, так і на регіональному рівнях. Її підхід має особливу цінність в умовах сучасної економічної нестабільності, коли необхідно чітко балансувати між швидкістю відновлення інфраструктури та контролем за ефективністю витрачання ресурсів.

Отже, не зважаючи на значну досліджуваність тематики, потреба у створенні комплексної, системної моделі управління цією сферою тільки зростає. Така модель має враховувати не лише виклики глобалізації та цифровізації, але й особливості післякризового відновлення економіки, забезпечуючи при цьому прозорість, ефективність і сталий розвиток будівельного сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи державного управління будівельною галуззю в умовах цифровізації і глобальних економічних трансформацій. Особливий акцент зроблено на адаптації управлінських механізмів до сучасних викликів, зокрема процесів відновлення інфраструктури, цифровізації галузі та підвищення її інвестиційної привабливості.

Завдання дослідження: проаналізувати сучасний стан будівельної галузі та виявити основні проблеми державного управління сектором; оцінити вплив цифрових технологій на державного регулювання діяльності будівельного сектору; розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи державного управління будівельною галуззю в умовах глобальних економічних трансформацій.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна основа даного дослідження побудована на поєднанні системного, комплексного та міждисциплінарного підходів, що дозволяє максимально повно та обґрунтовано проаналізувати механізми державного управління будівельною галуззю в умовах глобальних економічних трансформацій. Враховуючи складність і багатокомпонентність сучасних викликів, застосування традиційних методів аналізу виявляється недостатнім. Саме тому в межах роботи використовуються сучасні інструменти наукового аналізу, які дають змогу не лише оцінити поточний стан регуляторного середовища, але й виявити структурні проблеми, визначити «вузькі місця» та запропонувати ефективні управлінські рішення.

Зокрема, в межах дослідження застосовано такі методи: метод системного аналізу (дозволив виявити взаємозв'язки між економічними, фінансовими, нормативно-правовими та соціальними чинниками, що формують сучасну архітектуру управління будівельною сферою); метод порівняльного аналізу (дав змогу дослідити міжнародний досвід регулювання будівельного сектору) та метод експертного оцінювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Будівельна галузь завжди була чутливою до політичних, економічних та соціальних коливань. У випадку України ця чутливість має посилений характер, адже галузь не просто переживає чергову фазу трансформації – вона фактично стає фундаментом післякризового відновлення держави. Відповідно, питання ефективного державного управління в цій сфері набуває не лише економічного, але й стратегічного значення.

Однак, слід визнати, що сучасна модель управління будівельною галуззю в Україні значною мірою залишається інерційною, зберігаючи риси, притаманні попереднім етапам розвитку, коли основною метою було адміністрування процесів, а не їхній розвиток. У нинішніх умовах цього підходу очевидно недостатньо.

Державне управління будівельною сферою в Україні базується на сукупності законів, нормативно-правових актів, стратегічних програм та контролюючих процедур. Водночас це управління залишається фрагментарним та недостатньо скоординованим.

Основними інституціями, які залучені до регулювання будівельної галузі, є Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України; Державна інспекція архітектури та містобудування України (ДІАМ); Органи місцевого самоврядування; Центральні органи виконавчої влади, які займаються земельними та екологічними питаннями.

В таблиці 1 представлено систематизований перелік ключових проблем, які уповільнюють розвиток будівельної сфери та знижують ефективність державного регулювання.

Таблиця 1

Основні проблеми державного управління будівельною галуззю

№	Проблема	Суть проблеми
1	Фрагментарність нормативно-правового поля	Законодавство часто оновлюється точково, без узгодження між актами. Відсутня єдина концепція розвитку галузі на державному рівні.
2	Неврегульованість дозвільно-погоджувальних процедур	Впровадження електронних сервісів поки що не ліквідувало бюрократію та корупцію у сфері отримання дозволів на будівництво.
3	Відсутність єдиної державної політики відновлення	Не існує узгодженого загальнонаціонального плану реконструкції та забудови, немає єдиного реєстру пошкоджених і зруйнованих об'єктів.
4	Проблеми містобудівного планування	Значна частина територій забудовується без оновлених генпланів, містобудівна документація застаріла або суперечлива.
5	Слабкий контроль за якістю будівництва	Система державного нагляду здебільшого виконує формальні функції. Відсутні ефективні механізми технічного аудиту на всіх етапах будівництва.
6	Кадровий дефіцит у сфері державного управління	Нестача фахівців із сучасними компетенціями у держслужбі, особливо в регіонах. Обмежена мотивація для кваліфікованих кадрів залишатися в державному секторі.
7	Відсутність прозорого моніторингу проєктів	Не ведеться централізований облік будівництва, контролю за виконанням термінів, бюджетів і якісних показників проєктів.
8	Низький рівень цифровізації управління	Наявні цифрові сервіси є фрагментарними, відсутній єдиний державний цифровий реєстр об'єктів будівництва та дозволів.
9	Інвестиційна вразливість галузі	Відсутність державних програм стимулювання інвестицій у будівництво, зокрема в «зелені» та соціальні проєкти.
10	Екологічні та соціальні ризики не враховані належним чином	Інструменти оцінки впливу на довкілля та соціум формальні, у забудовах рідко враховуються потреби сталого розвитку та інтереси громад.

В таблиці 1 розглянуто основні проблеми державного управління будівельною галуззю в Україні, які суттєво впливають на ефективність функціонування сектору в умовах сучасних економічних і соціальних трансформацій. Нормативно-правове поле галузі характеризується фрагментарністю, а оновлення законодавчих актів відбувається точково, без належного узгодження між різними рівнями регулювання. Це створює правову невизначеність і перешкоджає формуванню єдиної стратегії розвитку будівельного сектору.

Проблема неврегульованості дозвільно-погоджувальних процедур зберігає свою актуальність навіть попри часткову цифровізацію процесів. Адміністративні бар'єри та корупційні ризики продовжують стримувати розвиток галузі, створюючи непрозорі умови для ведення бізнесу. Маємо відсутність узгодженої державної політики у сфері відновлення

будівництва, що особливо критично в умовах післявоєнного відновлення інфраструктури. Наразі немає єдиного національного плану реконструкції, а також реєстру пошкоджених і зруйнованих об'єктів, що унеможливорює системне планування.

Слід відмітити, що кадровий дефіцит у сфері державного управління будівельною галуззю стає системною проблемою. Особливо гостро це питання постає у регіонах, де бракує фахівців із сучасними компетенціями в сфері цифрових технологій та управління інфраструктурними проектами. Таким чином, проведений аналіз дозволяє констатувати наявність системних дисфункцій в управлінні будівельною галуззю України, які потребують негайного вирішення шляхом комплексних реформ, цифрової трансформації та зміни управлінської парадигми.

Сьогоднішній стан державного управління будівельною галуззю можна охарактеризувати як перехідний. З одного боку, зроблено певні кроки до цифровізації, впроваджено спрощені процедури реєстрації та частково оновлено регуляторну базу. З іншого боку, ключові структурні проблеми залишаються невирішеними.

На сучасному етапі розвитку будівельної галузі в Україні нагальною є потреба у розробці єдиної національної стратегії управління цією сферою. Йдеться не лише про регламентацію дозвільних процедур, які часто перебувають у центрі уваги регуляторної політики, але й про створення комплексної системи планування територій, удосконалення стандартів якості, чітке визначення екологічних вимог, налагодження системного моніторингу будівельних процесів і формування продуманої кадрової політики. Іншими словами, має бути створено цілісну архітектуру управління будівельною галуззю, яка відповідатиме сучасним викликам і завданням сталого розвитку.

Особливої актуальності ці питання набувають у контексті післявоєнного відновлення України. Тут роль держави в управлінні будівельною сферою потребує принципово нового підходу: замість традиційного адміністративного контролю має бути реалізована стратегічна модель управління. Це означає необхідність відмови від ситуативних рішень на користь довгострокового планування, яке спирається на інноваційні технології, прозорі процедури та принципи сталого розвитку. Такий підхід дозволить не лише ефективно координувати процеси відновлення інфраструктури, а й закласти фундамент для модернізації галузі в цілому.

У сучасних умовах неможливо обговорювати проблематику державного управління будівельною галуззю, не торкаючись феномену цифровізації, яка фактично змінює саму природу управлінських процесів. Йдеться не лише про запровадження нових технологій – мова про трансформацію управлінської культури, яка відбувається на очах. Сьогодні цифрові інструменти стають не опцією, а необхідністю, особливо у такій складній та багаторівневій сфері, як будівництво, де водночас взаємодіють численні суб'єкти: державні органи, муніципалітети, приватний сектор, громадськість.

Разом із тим цифровізація змінює й самі підходи до містобудівного планування. Геоінформаційні системи (ГІС) та інформаційне моделювання будівель (ВІМ) стають тими інструментами, які дозволяють розглядати процес забудови не як сукупність поодиноких проектів, а як системну діяльність, що враховує множину факторів – від раціонального землекористування до екологічної безпеки. Це принципово інший рівень управління простором, завдяки якому можна уникати типових помилок минулого, коли фрагментарність містобудівної документації породжувала конфлікти і неефективність.

Цифрові технології дають змогу змінити і підхід до контролю за ходом будівельних робіт. Використання автоматизованих систем моніторингу дозволяє не лише в режимі реального часу відстежувати виконання проектів, а й контролювати відповідність фактичних витрат затвердженим кошторисам. Такий контроль – це не про недовіру, а про дисципліну та відповідальність усіх учасників процесу. До того ж прозорість даних відкриває можливість для громадського контролю, що в умовах післякризового відновлення країни набуває

особливого значення. Адже суспільна довіра не менш важливий капітал, ніж фінансові інвестиції.

Ще одним важливим аспектом є збір і аналіз великих масивів даних, що дозволяє формувати обґрунтовані прогнози розвитку галузі. Йдеться не лише про оцінку поточних процесів, а про вміння бачити наперед – враховувати економічні, соціальні й екологічні наслідки реалізації тих чи інших проєктів. Підсумовуючи, можна констатувати: цифровізація будівельної галузі – це не просто технічний процес, а новий етап еволюції управління, який потребує комплексного бачення, виважених рішень і відповідальної реалізації. Інакше ми ризикуємо залишити потенціал цих технологій нереалізованим.

Крім того, існує дефіцит фахівців, які б одночасно володіли ІТ-компетенціями та добре розуміли специфіку будівельного процесу і державного управління. Не можна також ігнорувати проблеми кібербезпеки. Поширення цифрових сервісів підвищує вразливість державних систем до зовнішніх загроз, що вимагає особливої уваги до захисту інформаційних ресурсів. Отже, цифрові технології володіють потенціалом докорінно змінити парадигму державного управління будівельною галуззю, зробивши її більш прозорою, ефективною та орієнтованою на майбутнє. Однак для того, щоб цей потенціал реалізувався, необхідна системна робота в кількох напрямках: модернізація цифрової інфраструктури, підвищення професійної компетентності кадрів, створення інтегрованих цифрових платформ та оновлення правового поля. Лише за таких умов цифрова трансформація стане не черговим адміністративним проєктом, а реальним каталізатором сталого розвитку будівельного сектору України.

У сучасних реаліях, коли глобальні трансформаційні процеси визначають ритм розвитку національних економік, будівельна галузь закономірно посідає одне з ключових місць у загальній економічній структурі. Передусім постає завдання формування цілісної, системної державної стратегії розвитку будівельного сектору. Це має бути не чергова програмна декларація, складена для формальної звітності, а справді стратегічний документ, спроможний стати дороговказом для усіх учасників ринку. Його основою має бути глибокий аналіз глобальних трендів, зокрема в контексті технологічних змін, демографічних викликів, екологічних обмежень і нових форматів фінансування. При цьому важливо, щоб стратегія не зводилася до абстрактних лозунгів. Вона повинна чітко визначати інструменти стимулювання інвестицій, створення умов для впровадження інноваційних технологій у будівництві, запровадження високих стандартів екологічної відповідальності та формування культури соціальної відповідальності бізнесу.

Другий напрям, який не можна оминути увагою, – це цифровізація управління будівельною сферою. Сьогодні вже очевидно, що паперові процедури дозвільної системи не відповідають ані швидкості сучасних економічних процесів, ані вимогам прозорості. Перехід до електронних платформ, які забезпечують подачу та розгляд дозвільної документації, моніторинг будівельних проєктів і контроль за якістю робіт, є не просто технічним нововведенням – це питання зміни самої логіки державного управління. Проте тут важливо пам'ятати, що цифровізація має дві сторони: окрім очевидних переваг, вона несе й нові ризики. Надійний кіберзахист стає сьогодні не примхою, а життєвою необхідністю. Впроваджуючи цифрові інструменти, держава зобов'язана паралельно розвивати і власну спроможність протистояти кіберзагрозам.

Третій критичний аспект – це якісне оновлення кадрового потенціалу органів державного управління. Жодна технологія, навіть найдосконаліша, не зможе працювати ефективно без фахівців, які здатні її застосовувати. Тому розвиток людського капіталу має стати центральною ланкою усіх реформ у цій сфері. Мова йде не просто про набір нових працівників, а про системне підвищення компетенцій, залучення молодих спеціалістів, які володіють сучасними управлінськими інструментами, цифровими навичками і водночас

розуміють специфіку будівельного сектору. Без такої кадрової модернізації навіть найпрогресивніші рішення ризикують залишитися лише на рівні теорії.

Четверта складова – удосконалення нормативно-правової бази. Діючі регуляторні акти часто не відповідають ані темпам технологічного прогресу, ані принципам сталого розвитку. Законодавство має не лише стимулювати інновації, а й водночас захищати інтереси інвесторів, бізнесу та громадянського суспільства, враховуючи екологічні й соціальні стандарти.

П'ятий напрям – створення системи комплексного моніторингу будівельної діяльності. Використання сучасних аналітичних інструментів дасть змогу державі не просто реагувати на події постфактум, а прогнозувати динаміку розвитку галузі, оцінювати її соціально-економічні та екологічні наслідки, здійснювати стратегічне планування з урахуванням реальних даних.

Шостий важливий вектор – активізація державно-приватного партнерства. Співпраця державних органів, бізнесу та громадянського суспільства має стати основою для спільного вирішення актуальних проблем, обміну знаннями та запровадження кращих міжнародних практик.

Реалізація зазначених напрямів дозволить побудувати більш гнучку, ефективну та прозору модель державного управління будівельною галуззю. Це не лише відповідь на актуальні виклики сьогодення, але й важливий крок до формування стійкої економічної системи, яка здатна забезпечити динамічний розвиток України в майбутньому.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження розглянуто комплекс теоретичних та прикладних аспектів удосконалення системи державного управління будівельною галуззю в умовах сучасних глобальних трансформацій. Розглянуто основні проблеми державного управління будівельною галуззю в Україні, які суттєво впливають на ефективність функціонування сектору в умовах сучасних економічних і соціальних трансформацій. Відмічено, що нормативно-правове поле галузі характеризується фрагментарністю, а оновлення законодавчих актів відбувається точково, без належного узгодження між різними рівнями регулювання. Це створює правову невизначеність і перешкоджає формуванню єдиної стратегії розвитку будівельного сектору.

Проблема неврегульованості дозвольно-погоджувальних процедур зберігає свою актуальність навіть попри часткову цифровізацію процесів. Відсутність узгодженої державної політики у сфері відновлення будівництва, особливо критична в умовах післявоєнного відновлення інфраструктури. Наразі немає єдиного національного плану реконструкції, а також реєстру пошкоджених і зруйнованих об'єктів, що унеможлиблює системне планування.

Проведений аналіз дозволив констатувати наявність системних дисфункцій в управлінні будівельною галуззю України, які потребують негайного вирішення шляхом комплексних реформ, цифрової трансформації та зміни управлінської парадигми.

Відзначено, що будівельна галузь, будучи стратегічно важливою складовою економіки, перебуває на перехідному етапі, коли традиційні моделі управління вже не відповідають реаліям нового часу. Досліджено потенціал цифрових технологій у контексті реформування управлінських процесів у будівництві. Обґрунтовано, що цифровізація не є лише технічним вдосконаленням процедур – вона змінює саму парадигму державного управління. Використання геоінформаційних систем (ГІС), технологій BIM-моделювання, електронних реєстрів та платформ для дозвоільних процедур відкриває можливості для підвищення прозорості, зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності управління будівельними процесами.

Акцентовано на необхідності розробки цілісної державної стратегії розвитку будівельного сектору, яка має враховувати не лише економічні, а й екологічні, соціальні та технологічні фактори. Підкреслено, що така стратегія повинна бути орієнтована на довгострокову перспективу, передбачати стимулювання інновацій, залучення інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства та запровадження нових стандартів містобудівного планування.

Також окреслено важливість кадрового оновлення та підвищення професійної компетентності фахівців у сфері державного управління будівельною галуззю. Визначено, що без належної уваги до людського капіталу цифрові трансформації залишатимуться фрагментарними та не дадуть очікуваного ефекту.

Окремо наголошено на необхідності формування комплексної системи моніторингу будівельних процесів, що дозволить здійснювати не лише контроль за виконанням проєктів, але й стратегічне прогнозування розвитку галузі з урахуванням соціально-економічних та екологічних наслідків.

У підсумку сформульовано висновок, що модернізація системи державного управління будівельною галуззю має стати важливою складовою післякризового відновлення України та її подальшого сталого розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить не лише подолати наявні проблеми, але й сформувати нову модель взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, орієнтовану на ефективність, прозорість і довготривалу перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійко О. Ф. Державний контроль в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Київ : Наук. думка, 2004. 300 с.
2. Беркута А. В. Економічні аспекти розвитку будівельного комплексу України. Економіка будівництва. 2006. № 1. С. 5–8.
3. Бесєдін В. Ф., Музичук А. С. (ред.). Економіка України: інвестиційно-інноваційні проблеми розвитку : монографія. Київ : НДЕІ, 2006. 552 с.
4. Гнилорибов В. В., Тихонов В. М. Державне будівництво і місцеве самоврядування в Україні : навч. посіб. Луганськ : Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2004. 376 с.
5. Ісаєнко Д. В. Державна політика у сфері забезпечення стійкого функціонування будівельної галузі. Актуальні проблеми державного управління. 2010. № 1(37). С. 115–121.
6. Козич О. М. Досвід провідних країн світу в управлінні будівельною галуззю. Державне будівництво. 2012. № 2. С. 1–7. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/5/02.pdf>
7. Непомнящий О. М. Децентралізація державного регулювання будівельної діяльності: закордонний досвід для України. Державне будівництво. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_30
8. Струкаленко О. В. Теоретичні засади державного контролю та нагляду в сфері будівельної діяльності. Правова держава. 2014. № 17. С. 32–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2014_17_8
9. Угоднікова О. І. Організаційно-економічний механізм формування і використання потенціалу розвитку будівельного підприємства. Молодий вчений. 2015. № 10(2). С. 95–98.
10. Цветков В. В., Горбатенко В. П. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 248 с.

REFERENCES

- Andriiko, O. F. (2004). *Derzhavnyi kontrol v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady* [State control in Ukraine: organizational and legal foundations]. Kyiv: Naukova Dumka. [in Ukrainian].
- Berkuta, A. V. (2006). *Ekonomichni aspekty rozvytku budivelnoho kompleksu Ukrainy* [Economic aspects of development of Ukraine's construction complex]. *Ekonomika budivnytstva*, (1), 5–8. [in Ukrainian].
- Besiedin, V. F., & Muzychuk, A. S. (Eds.). (2006). *Ekonomika Ukrainy: investytsiino-innovatsiini problemy rozvytku* [Ukraine's economy: investment-innovation issues of development]. Kyiv: NDEI. [in Ukrainian].
- Hnylorybov, V. V., & Tyhonov, V. M. (2004). *Derzhavne budivnytstvo i mistseve samovriadiuvannya v Ukraini* [Public construction and local government in Ukraine]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. [in Ukrainian].
- Isaienko, D. V. (2010). *Derzhavna polityka u sferi zabezpechennia stiikoho funktsionuvannya budivelnoi haluzi* [State policy in ensuring sustainable functioning of the construction sector]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(37), 115–121. [in Ukrainian].
- Kozych, O. M. (2012). *Dosvid providnykh krain svitu v upravlinni budivelnoiu haluzeu* [Experience of leading countries of the world in managing the construction sector]. *Derzhavne budivnytstvo*, (2), 1–7. <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/5/02.pdf> [in Ukrainian].
- Nepomniashchyi, O. M. (2014). *Tsentralizatsiia derzhavnoho rehuliuvannya budivelnoi diialnosti: zakordonnyi dosvid dlia Ukrainy* [Decentralization of state regulation of construction activity: foreign experience for Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, (1). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_30 [in Ukrainian].
- Strukalenko, O. V. (2014). *Teoretychni zasady derzhavnoho kontroliu ta nahladu v sferi budivelnoi diialnosti* [Theoretical foundations of state control and supervision in the field of construction activity]. *Pravova derzhava*, (17), 32–38. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prav_2014_17_8 [in Ukrainian].
- Uhodiniukova, O. I. (2015). *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm formuvannya i vykorystannia potentsialu rozvytku budivelnoho pidpriemstva* [Organizational and economic mechanism of forming and using the development potential of a construction enterprise]. *Molodyi vchenyi*, 10(2), 95–98. [in Ukrainian].
- Tsvietkov, V. V., & Horbatenko, V. P. (2001). *Demokratiia – Upravlinnia – Biurokratiia: v konteksti modernizatsii ukrainskoho suspil'stva* [Democracy – Management – Bureaucracy: in the context of modernization of Ukrainian society]. Kyiv: Instytut derzhavy i prava im. V. M. Koretskoho, NAN Ukrainy. [in Ukrainian].

STATE GOVERNANCE OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GLOBAL ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Halyna Kryshtal

*Interregional Academy of Personnel Management
Kyiv, Ukraine*

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state of state governance of Ukraine's construction industry in the context of global economic transformations and the identification of key problems that hinder the effective functioning of this sector. The purpose of the study is to identify the main challenges in the system of state regulation of the construction sector and to develop practical recommendations for its improvement, taking into account modern technological and economic changes.

The methodological basis of the research is built on the combination of systemic, comprehensive,

and interdisciplinary approaches, which allows for an in-depth and well-reasoned analysis of the mechanisms of state governance of the construction industry under conditions of global economic transformation.

The article provides a thorough analysis of the features of state governance of the construction sector of Ukraine in the context of digitalization and global economic changes. The main problems of state regulation of the construction industry are outlined, including: fragmentation of the legal and regulatory framework, lack of regulation of permit and approval procedures, absence of a unified national recovery policy, issues in urban planning, weak quality control in construction, shortage of qualified personnel in public administration, lack of transparent project monitoring, low level of digitalization in governance, the sector's investment vulnerability, and insufficient consideration of environmental and social risks.

Special attention is paid to the role of digital technologies in transforming the system of regulation of the construction industry. The article highlights the pathways for the digitalization of permit procedures, ensuring transparency and reducing corruption risks, and emphasizes the importance of cybersecurity and data protection.

The practical aspect of the study lies in substantiating the need for comprehensive reforms in state governance of the construction sector, aimed at increasing the industry's investment attractiveness and stimulating the introduction of innovations.

Keywords: state governance, construction industry, economic transformations, digitalization, management mechanisms.

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

05 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 339.138:334.722

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-09](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-09)

ГОЛІСТИЧНИЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВОГО ЗРОСТАННЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ІНДЕКСУ HMGI

Георгіца В.О.*

засновник агентства BURN248,

Fractional CMO,

радник зі стратегії в агентстві Mediahead

м. Одеса, Україна

ORCID [0009-0000-2457-3274](https://orcid.org/0009-0000-2457-3274)

* Email автора для листування: vladislav.georgitsa@gmail.com

Анотація. У статті розглядається цілісний підхід до оцінки маркетингового зростання малого та середнього бізнесу (МСБ). Такий підхід покликаний замінити розрізнені метрики, що показують лише окремі моменти і часто фокусуються на короткій перспективі. Мета роботи полягає у тому, що запропонувати Holistic Marketing Growth Index (HMGI) як простий у використанні, але повний інструмент, який показує, як маркетинг впливає на зростання компанії в цілому. Предметом дослідження є системна оцінка результатів маркетингу за кількома групами показників: фінанси, сила бренду, поведінка клієнтів, ефективність цифрових каналів і внутрішні можливості компанії для оновлень та розвитку.

Метод HMGI складається з кількох кроків. Спочатку обираються потрібні показники. Далі вони приводяться до спільної шкали, щоб їх можна було коректно порівнювати. Після цього кожній групі надається вага, а всі результати об'єднуються в один індекс. Окремо передбачається порівняння з типовими значеннями в галузі та перегляд динаміки у часі. Така процедура робить дані зрозумілими та дає змогу швидко побачити, що працює, а що потребує уваги. Показано, що інтегрований погляд краще відбиває реальний внесок маркетингу в зростання бізнесу, ніж аналіз окремих КРІ. Також індекс допомагає знаходити взаємодії між каналами і вкладати бюджет у ті напрямки, де ефект буде найбільшим.

Запропонований індекс HMGI може слугувати корисним інструментом для власників і керівників: він допомагає планувати, ставити пріоритети та чітко пояснювати рішення команді й партнерам. Наукова новизна полягає в тому, що різні показники зведено в одну зрозумілу систему, яку можна регулярно оновлювати й використовувати для відстеження прогресу. Практична користь полягає у швидкій діагностиці сильних та слабких сторін стратегії і підтримці точних, обґрунтованих рішень. Серед обмежень визначено якість вхідних даних та вибір ваг для показників. Наступні кроки включають перевірку для різних ринків, тестування на реальних компаніях і розширення переліку показників.

Ключові слова: маркетингове зростання, малий та середній бізнес, маркетингова ефективність, інтегрована оцінка, Holistic Marketing Growth Index (HMGI), маркетингова синергія.

JEL Classification: M31, O32, L26.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малі та середні підприємства (МСБ) відіграють ключову роль у розвитку світової економіки, формуючи основу зайнятості, сприяючи диверсифікації ринку та генеруючи значну частку інновацій. Проте їхній сталий розвиток критично залежить від здатності ефективно управляти маркетинговими активностями. Саме маркетинг дозволяє МСБ залучати й утримувати клієнтів, створювати конкурентоспроможний бренд та адаптуватися до динамічного ринкового середовища. У сучасних умовах підвищеної конкуренції, цифрової трансформації та обмежених ресурсів особливої ваги набуває питання коректної оцінки маркетингової ефективності.

Традиційні методи оцінювання результативності маркетингу, що базуються на таких показниках, як ROI, обсяг продажів чи рівень охоплення аудиторії, залишаються надто вузькими. Вони не враховують комплексності маркетингової системи та взаємозалежності між каналами і тактиками. У свою чергу, сучасні інструменти, такі як маркетингове мікс-моделювання (МММ) чи багатоточкова атрибуція (multi-touch attribution, МТА), дають більш повну картину, але вимагають великих масивів даних, складних обчислень та фінансових витрат, що робить їх малоприматними для більшості МСБ. Це створює розрив між потребою в інтегрованій аналітиці та реальними можливостями підприємств цього сегмента.

Відсутність цілісного підходу до вимірювання маркетингової ефективності призводить до розрізнених управлінських рішень і може викликати нераціональне використання ресурсів. З практичного боку це обмежує здатність компаній планувати розвиток і конкурувати з більшими гравцями. З наукового боку це засвідчує брак адаптованих методологій, які б поєднували комплексність аналізу з простотою застосування. У такій ситуації постає потреба у створенні нового інструмента, що дозволить МСБ оцінювати маркетингову ефективність через багатовимірний аналіз, інтегруючи фінансові результати, брендове позиціонування, поведінку клієнтів, ефективність цифрових каналів та інноваційний потенціал. Розв'язання цього завдання має подвійне значення: воно здатне підвищити рівень стратегічної зрілості підприємств у практичному вимірі та водночас зробити внесок у розвиток наукового напрямку, пов'язаного з методологіями оцінки маркетингового зростання.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

За останнє десятиліття видання про маркетингове зростання МСБ поступово змістили фокус від опису інструментів до пояснення того, як комбінації спроможностей і каналів створюють приріст результатів. У систематичному огляді 2023 року Мікеле Чоппі з колегами показує, що цифрова трансформація у маркетингу запускає механізми динамічних здатностей і вимагає перебудови процесів, аби перетворювати технології на цінність (Cioppa, Curina, Francioni, & Savelli, 2023) [4]. Подібний висновок для реального сегмента робить Маріо Матараццо в дослідженні 2021 року про «Made in Italy» МСБ: цифрові інвестиції додають вартості лише тоді, коли узгоджені з операційними змінами та клієнтською ціннісною пропозицією (Matarazzo, Penco, Profumo, & Quaglia, 2021) [12].

У площині власне маркетингових спроможностей Крістіан Хомбург і Дан Вельгос у роботі 2022 року демонструють, що digital-marketing capabilities – це окремий від традиційних блок умінь, який статистично пов'язаний із фінансовою ефективністю компаній (Homburg & Wielgos, 2022) [9]. Цей висновок резонує з аналітикою Семюела Одура: на вибірці МСБ саме конфігурація конкретних маркетингових здібностей (від планування до управління каналами) пояснює конкурентні результати, причому ефект посилюється за умов ринкової турбулентності (Oduro, 2023) [13].

Heorhitsu, V. (2025). A holistic approach to marketing growth of small and medium enterprises: development and application of the HMGI index. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 111-125. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-09>

Свіже дослідження Захари фіксує, що підприємницький маркетинг працює як каталізатор: проактивність власника, швидкі експерименти та цифрові компетенції підприємця підвищують імовірність перетворити інновації на продажі (Zahara, Ikhsan, Santi, & Farid, 2023) [16]. Паралельно Трі Хандріана показує, що відносна логіка (довіра, зобов'язання, системна комунікація) істотно зміцнює утримання клієнтів у МСБ. Отже, підприємницькі підходи та маркетинг відносин слід розглядати як взаємодоповнювані (Handriana, 2016) [8].

В омніканальному середовищі перехресні ефекти між каналами стають предметом окремої емпірики. Ларс Лесшер разом із Лобшаттом і Вергофом на польових даних доводить, що поєднання розсилок через звичайну офлайн-пошту з дисплейною рекламою дає надлишковий приріст, тобто $1+1>2$ (Lesscher, Lobschat, & Verhoef, 2021) [11]. Згодом Амаль Тімумі з колегами систематизує крос-канальні ефекти й робить висновок: бюджетування має враховувати не лише маржинальність окремих каналів, а й їхню взаємодію вздовж клієнтської подорожі (Timoumi, Gangwar, & Mantrala, 2022) [14]. На рівні індустріальних стандартів Всесвітня федерація рекламодавців презентує архітектуру Halo / North Star як єдину рамку крос-медійного вимірювання для узгодження телебачення й діджиталу за спільними метриками охоплення та частоти (World Federation of Advertisers, 2025) [15].

Основна методологічна проблема полягає у визначенні атрибуції та точному вимірюванні інкрементального внеску каналів. Рон Берман переконливо показує системні викривлення «останнього дотику» і потребу в оцінці невизначеності ефектів кампаній (Berman, 2018) [3]. Раніше Естер Андрел з колегами запропонувала шляхову (графову) атрибуцію, що краще відбиває ролі ранніх дотиків (Anderl, Becker, von Wangenheim, & Schumann, 2016) [2], а Пуні К. Каннан разом із Райнартцем і Вергофом окреслює рамку поєднання атрибуції з вимірюванням інкрементальної цінності контактів (Kannan, Reinartz, & Verhoef, 2016) [10]. Паралельно галузь «полегшує» маркетинг-мікс-моделювання: відкрита бібліотека Google LightweightMMM робить байесівське MMM доступним навіть для невеликих команд, дозволяючи перевіряти сценарії та оптимізувати медіамікс без громіздкої інфраструктури (Google, 2025) [7].

Довгий горизонт вимірювання вимагає виходу за межі оперативних KPI. Бранка Дропуліч із колегами узагальнює, як цифрова доба змінює підходи до оцінювання капіталу бренду: від простої обізнаності до стійких асоціацій і досвіду взаємодії (Dropulić, Krupka, & Vlašić, 2022) [5]. Натомість Надія Алі та Омайма Шабн показують, що клієнтська довгострокова цінність (CLV) слугує необхідним містком між маркетинговими активностями та фінансовими результатами (Ali & Shabn, 2024) [1]. Щоб зробити комплексне вимірювання більш системним у практиці МСБ Зоран Дудіч із колегами пропонує використовувати Balanced Scorecard як керовану панель, що узгоджує фінансові, клієнтські, процесні та навчальні перспективи і водночас лишається підйомною за ресурсами (Dudić, Dudić, Gregus, Novackova, & Djakovic, 2020) [6].

У підсумку сучасні дослідження показують чітку логіку. По-перше, зростання МСБ залежить від узгодженої конфігурації класичних і цифрових маркетингових спроможностей, які вбудовані у процеси та ролі (Cioppi et al., 2023; Homburg & Wielgos, 2022; Matarazzo et al., 2021; Oduro, 2023) [4; 9; 12; 13]. По-друге, підприємницька активність власника та орієнтація на побудову довгострокових відносин із клієнтами підвищують адаптивність і утримання (Handriana, 2016; Zahara et al., 2023) [8; 16]. По-третє, крос-канальні синергії доводять необхідність мислити не каналами, а траєкторіями взаємодій і вимірювати їх у спільній рамці (Lesscher et al., 2021; Timoumi et al., 2022; World Federation of Advertisers, 2025) [11; 14; 15]. По-четверте, коректне оцінювання впливу потребує поєднання MMM, атрибуції та експериментів із фокусом на інкрементальність (Anderl et al., 2016; Berman, 2018; Kannan et al., 2016; Google, 2025) [2; 3; 10; 7]. Нарешті, довгу перспективу слід закріплювати метриками бренду й CLV у керованих панелях (Ali & Shabn, 2024; Dropulić et al., 2022; Dudić

et al., 2020) [1; 5; 6]. На тлі цих висновків залишається прогалина, критична саме для МСБ: немає простої у використанні, але комплексної метрики, що одночасно охоплює фінансові, брендові, поведінкові, цифрові та організаційні виміри. Запропонований у статті Holistic Marketing Growth Index якраз і покликаний закрити цю прогалину, зводячи розрізнені показники в один інтерпретований індекс для діагностики, бенчмаркінгу та пріоритизації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є створення та обґрунтування Holistic Marketing Growth Index (HMGI) як простого у застосуванні, але цілісного інструменту для МСБ, що поєднує фінансові результати, силу бренду, клієнтську поведінку, ефективність цифрових каналів і організаційно-інноваційні можливості та тим самим дає зрозумілу оцінку маркетингового зростання. Ми ставимо запитання, як у межах одного індикатора узгодити різні метрики, яку процедуру нормалізації та вагування застосувати за умов малих і нерівномірних масивів даних, і як відобразити крос-канальні взаємодії, забезпечивши можливість бенчмаркінгу та відстеження динаміки. Відповідно, завдання дослідження полягають у формуванні концептуальної моделі з п'яти вимірів, відборі практичних індикаторів, розробленні процедур нормалізації / вагування та алгоритму агрегування у підсумковий індекс (0–100) з візуалізацією для діагностики, а також у описі правил інтерпретації результатів і визначенні перспектив подальшого застосування методики на практиці, включно з аналізом чутливості. Очікуваний внесок полягає у формалізації доступної «data-light» метрики для МСБ та наданні керованої панелі для діагностики, пріоритизації та комунікації рішень. Обмеження дослідження пов'язані з точністю вихідних даних і вибором вагових коефіцієнтів. Це частково компенсується перевіркою надійності через аналіз чутливості та можливістю адаптації під специфіку галузі.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна база дослідження має прикладний, міждисциплінарний характер і поєднує підходи маркетингової аналітики, управлінського обліку та цифрової аналітики. Основними методами виступають: експертний відбір індикаторів у п'яти вимірах (фінансовому, брендовому, клієнтсько-поведінковому, ефективності цифрових каналів та організаційно-інноваційному), мін–макс нормалізація показників до спільної шкали 0–100 для забезпечення порівнюваності, експертне вагування (просте рейтингування і розподіл 100 балів між вимірами) з подальшим об'єднанням результатів у єдиний інтегральний індекс HMGI (0–100), де кожен блок враховується пропорційно своїй важливості, візуально-аналітична інтерпретація результатів за допомогою радар-діаграми та коротких профілів вимірів. Результати індексу можуть інтерпретуватися через порівняння окремих блоків між собою та динаміку змін у часі (наприклад, щоквартально або раз на пів року). Для перевірки надійності підходу доцільно застосовувати базовий аналіз чутливості – перевірку того, як невеликі зміни ваг чи вилучення окремих показників впливають на загальний результат. Комплексне застосування цих простих і відтворюваних процедур забезпечує цілісну та прозору оцінку маркетингового зростання МСБ без залучення складних статистичних моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У малому та середньому бізнесі маркетинг майже завжди стартує точково: запустили рекламу, підкрутили сайт, збільшили активність у соцмережах, зробили e-mail-розсилку. Кожен інструмент дає свої цифри, і з часом таких показників стає десятки. Проблема в тому,

що вони живуть окремими «острівцями»: один сигналізує «успіх», інший «просадку», а загальна картина лишається непрозорою. У підсумку керівник бачить фрагменти, але не бачить, як вони складаються в єдиний результат.

На практиці важливо не стільки робити більше, скільки узгоджувати те, що вже робиться. Коли канали говорять різними голосами, вони змагаються за увагу клієнта. Коли говорять в унісон, то підсилюють один одного. Але таке узгодження не з'являється «само собою»: потрібне просте правило вимірювання, яке дозволяє зазирнути під капот усіх активностей і побачити не лише окремі KPI, а сукупний ефект.

Другий виклик – баланс короткого і довгого горизонту. Кампанія може дати високий CTR чи навіть «дешевий лід» сьогодні, але якщо слабка лояльність, бренд не нарощує довіри, а внутрішні процеси не встигають за попитом, завтрашня віддача зникає. Потрібен підхід, який тримає в полі зору і швидкі тактичні сигнали, і повільні стратегічні маркери – без складної математики та важкої інфраструктури, які часто недоступні МСБ.

Третя практична потреба – простота комунікації рішень. Маркетингові звіти перевантажені графіками, які по-різному читають власник, фінансовий директор і команда. Зручніше мати один зрозумілий індикатор стану, який можна розкласти на складові: де ми сильні, де втрачаємо, і що дасть найбільший приріст при обмеженому бюджеті.

Саме з цих міркувань виникає потреба у цілісному інструменті вимірювання, який не підміняє окремі метрики, а збирає їх у єдину логіку і допомагає приймати рішення. Такий інструмент має бути достатньо простим, щоб його можна було оновлювати регулярно, і водночас достатньо змістовним, щоб слугувати орієнтиром для стратегії та розподілу ресурсів.

Досягнення такого ефекту, однак, вимагає не лише стратегічного управління, а й ефективних інструментів оцінки ступеня узгодженості маркетингових активностей. У цьому контексті розроблений автором Holistic Marketing Growth Index (HMGI) виконує роль інструмента, що дозволяє оцінити, наскільки інтегрованими та взаємопідсилюючими є маркетингові зусилля малого та середнього бізнесу.

Методологія HMGI розроблена для системної та комплексної оцінки маркетингового зростання МСБ. Вона базується на п'яти основних компонентах, що охоплюють фінансові показники, брендово-репутаційні характеристики, рівень клієнтської лояльності, ефективність цифрових маркетингових каналів та інноваційний потенціал підприємства.

Відмінною рисою HMGI є інтеграція випереджальних (leading) та ретроспективних (lagging) індикаторів, що забезпечує всебічний аналіз маркетингової ефективності підприємства. Це дозволяє оцінити не лише поточний стан маркетингових активностей, а й їхній вплив на майбутній розвиток компанії.

Індекс HMGI складається з п'яти основних блоків, кожен з яких містить ключові метрики, що відображають різні аспекти маркетингової діяльності. Загальна формула розрахунку HMGI виглядає наступним чином (див. формулу 1):

$$HMGI = (w_a \times Block_a + w_b \times Block_b + w_c \times Block_c + w_d \times Block_d + w_e \times Block_e) \times SynC \quad (1)$$

де:

- $Block_a$ – фінансово-прибутковий блок (Financial Performance Block);
- $Block_b$ – брендово-репутаційний блок (Brand & Reputation Block);
- $Block_c$ – клієнтсько-поведінковий блок (Customer Behavior Block);
- $Block_d$ – блок ефективності цифрових каналів (Digital Channel Performance Block);
- $Block_e$ – інноваційно-організаційний блок (Innovation & Organization Block);

– $\overline{w_a}, \overline{w_b}, \overline{w_c}, \overline{w_d}, \overline{w_e}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість кожного з блоків у загальній структурі індексу. Їхнє значення може бути визначене на основі галузевої специфіки або експертних оцінок;

– SynC – синергійний коефіцієнт (Synergy Coefficient), що коригує підсумкове значення індексу з урахуванням рівня узгодженості маркетингових зусиль підприємства.

Далі розглянемо кожен з блоків детальніше.

Блок А: Фінансово-прибутковий блок (Financial Performance Block) оцінює фінансові результати маркетингової діяльності підприємства, забезпечуючи кількісну оцінку її ефективності. Він охоплює три ключові метрики: приріст виручки за певний період (Revenue Growth, RG), зміна рівня валового або чистого прибутку (Profitability, PR), а також рентабельність інвестицій у цифрові маркетингові ініціативи (ROI Digital, ROI_d), зокрема ROI від контекстної реклами чи SEO.

Формула розрахунку фінансово-прибуткового блоку має такий вигляд (див. формулу 2):

$$\overline{Block_A} = a_1 \cdot RG + a_2 \cdot PR + a_3 \cdot ROI_d \quad (2)$$

де $\overline{a_1}, \overline{a_2}, \overline{a_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку. Їхні значення встановлюються експертним шляхом або на основі емпіричних даних.

Щоб об'єднати різні за природою показники у спільний індекс, усі вони нормалізуються за принципом мін–макс до шкали 0–100. Для цього обирається референтний діапазон значень – як правило, з галузевих звітів, баз даних консалтингових компаній чи з історичних результатів самого підприємства. Наприклад, якщо для малого бізнесу в сегменті приріст виручки (RG) зазвичай коливається від –10% до +30%, то результат +10% після нормалізації дорівнюватиме 50 балам. Аналогічно, якщо рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг (ROI_d) у вибірці компаній змінюється від 0% до 200%, то показник у 120% відповідає 60 балам. Таким чином, 0 завжди означає найгірший реалістичний рівень у сегменті, а 100 – найкращий. Це дозволяє сумувати RG, PR і ROI_d у межах блоку, забезпечуючи коректність порівняння та подальшої агрегації.

Блок В: Брендowo-репутаційний блок (Brand & Reputation Block) оцінює рівень впізнаваності бренду та його репутацію серед цільової аудиторії. Він включає три ключові метрики:

– індекс впізнаваності бренду (Brand Awareness Index, BAI), який визначається на основі опитувань, кількості прямих заходів на сайт (direct traffic) та частки брендovаних пошукових запитів;

– індекс онлайн-репутації (Online Reputation Score, ORS), що базується на середніх оцінках користувачів на таких платформах, як Google Maps, Facebook, Trustpilot;

– показник соціального сприйняття (Social Sentiment, SS), який аналізує тональність згадок про компанію в соціальних мережах за допомогою спеціалізованих інструментів моніторингу, таких як BrandMentions.

Формула розрахунку брендowo-репутаційного блоку має такий вигляд (див. формулу 3):

$$\overline{Block_B} = b_1 \cdot BAI + b_2 \cdot ORS + b_3 \cdot SS \quad (3)$$

де $\overline{b_1}, \overline{b_2}, \overline{b_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Усі метрики брендово-репутаційного блоку також переводяться у єдину шкалу 0–100 за допомогою мін–макс нормалізації. Для Brand Awareness Index (BAI) нижня й верхня межі визначаються або за результатами попередніх хвиль опитувань / аналітики трафіку компанії, або на основі типових показників галузі (наприклад, частка брендovаних пошукових запитів у межах 5-40%). Для Online Reputation Score (ORS) за орієнтир береться діапазон від 1 до 5 балів у рейтингах – що після нормалізації дає 0–100. Для Social Sentiment (SS) використовується шкала частки позитивних згадок: якщо в референтній групі бізнесів значення коливається від 40% до 90%, то показник у 65% відповідатиме приблизно 50 балам. Такий підхід дозволяє уникнути домінування одного індикатора над іншими й забезпечує зіставність усіх компонентів у межах блоку.

Блок С: Клієнтсько-поведінковий блок (Customer Behavior Block) аналізує ключові показники, що характеризують поведінку клієнтів та їхню лояльність до бренду. До його складу входять три основні метрики:

- довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, LTV), що розраховується як добуток середнього чека, кількості повторних покупок і маржинальності;
- рівень відтоку клієнтів (Churn Rate), який відображає частку споживачів, що припинили співпрацю з компанією;
- коефіцієнт рекомендацій (Referral Rate, RR), що визначає частку клієнтів, які прийшли за рекомендацією інших споживачів.

Формула розрахунку клієнтсько-поведінкового блоку має такий вигляд (див. формулу 4):

$$Block_c = c_1 \cdot LTV + c_2 \cdot (1 - Churn) + c_3 \cdot RR \quad (4)$$

де c_1, c_2, c_3 – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

У клієнтсько-поведінковому блоці всі показники також зводяться до єдиної шкали 0–100. Для довічної цінності клієнта (LTV) береться діапазон значень, характерний для галузі, або ж історичні дані самої компанії: наприклад, якщо LTV коливався від \$200 до \$1200, то \$700 після нормалізації відповідатиме приблизно 50 балам. Для Churn Rate застосовується інверсія $(1 - Churn)$, щоб вища оцінка означала кращий результат; типово орієнтиром слугує діапазон 5–40% відтоку. Для Referral Rate (RR) шкала визначається часткою клієнтів, які прийшли за рекомендаціями: від 0% (0 балів) до умовних 50% (100 балів), що відповідає високому рівню органічної лояльності. Завдяки такій нормалізації блок відображає комплексний стан відносин із клієнтами, дозволяючи інтегрувати поведінкові аспекти у загальну оцінку маркетингового зростання.

Блок D: Ефективність цифрових каналів (Digital Channel Performance Block). Цей блок оцінює результативність цифрових маркетингових каналів, які забезпечують охоплення, взаємодію та конверсію користувачів. Він включає три ключові метрики:

- індекс ефективності пошукової оптимізації (SEO Score, SEOS), що відображає зростання органічного трафіку, кількість цільових запитів у ТОП-10 і показник клікабельності (CTR) в пошуковій видачі;
- рівень залученості в соціальних мережах (Social Media Engagement, SME), який вимірюється співвідношенням лайків, коментарів і поширень до загальної кількості підписників;
- коефіцієнт конверсії (Conversion Rate, CR), який визначає частку відвідувачів цифрових каналів, що стали реальними покупцями.

Формула розрахунку блоку має такий вигляд (див. формулу 5):

$$Block_D = d_1 \cdot SEOS + d_2 \cdot SME + d_3 \cdot CR \quad (5)$$

$$\text{де } SME = \frac{\text{лайки+коментарі+поширення}}{\text{кількість підписників}} \times 100\%;$$

де $\overline{d_1}, \overline{d_2}, \overline{d_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Усі показники блоку D переводяться в шкалу 0–100 для забезпечення порівнянності. Для SEO Score (SEOS) базою виступають як динаміка органічного трафіку компанії, так і ринкові бенчмарки: наприклад, 30% ключових запитів у ТОП-10 може відповідати ~50 балам, а понад 70% – 90–100 балів. Для Social Media Engagement (SME) використовується відносна метрика – відсоток залучених користувачів від загальної кількості підписників; середні значення в різних галузях коливаються від 1% до 10%, тому 5% можна трактувати як середній рівень (~50 балів). Conversion Rate (CR) також оцінюється відносно галузевих норм: якщо середня конверсія у сфері e-commerce становить 2–3%, то результат у 1% відповідає 20–30 балам, а 5% і більше – 90+. Нормалізація за принципом «мін–макс» дозволяє об'єктивно порівнювати канали з різною природою (SEO, соцмережі, платний трафік), а зважене агрегування забезпечує інтегровану оцінку ефективності цифрових каналів у маркетинговій системі компанії.

Блок Е: Інноваційно-організаційний блок (Innovation & Organization Block) вимірює здатність компанії до технологічного розвитку, автоматизації маркетингових процесів та впровадження нових цифрових каналів комунікації. До його складу входять три ключові метрики:

- рівень автоматизації маркетингових процесів (Automation Level, AL), який оцінює використання таких інструментів, як email-розсилки, чат-боти та CRM-системи;
- рівень цифрової компетентності команди (Digital Team Competence, DTC), що відображає здатність співробітників ефективно використовувати сучасні маркетингові технології;
- а також показник впровадження нових каналів (New Channels Launch, NCL), який визначає кількість або якість нових цифрових платформ, інтегрованих компанією (наприклад, вихід у TikTok або маркетплейси).

Формула розрахунку блоку має такий вигляд (див. формулу 6):

$$\overline{Block_E} = e_1 \cdot AL + e_2 \cdot DTC + e_3 \cdot NCL \quad (6)$$

де $\overline{e_1}, \overline{e_2}, \overline{e_3}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість кожного з показників у межах блоку.

Для оцінки блоку Е усі три показники приводяться до шкали 0–100, що дозволяє порівнювати компанії з різним рівнем цифрової зрілості. Рівень автоматизації (AL) може вимірюватися як частка автоматизованих процесів у загальній кількості маркетингових задач: наприклад, якщо автоматизовано лише email-розсилки (10–20%), це відповідає низькому рівню (10–20 балів), тоді як інтегрована CRM із чат-ботами та маркетинговою аналітикою тягне на 80–90 балів. Компетентність команди (DTC) зазвичай визначається через тести, сертифікації або кількість спеціалістів, які мають досвід роботи з сучасними інструментами (Google Ads, Meta Business Suite, HubSpot тощо). Нові канали (NCL) оцінюються за частотою та ефективністю впровадження: запуск 1–2 додаткових каналів протягом року дає 40–50 балів, тоді як системна експансія в кілька платформ (TikTok, маркетплейси, подкасти) із відчутним внеском у трафік і продажі відповідає 80+. Таким чином, Block Е дозволяє побачити, наскільки компанія готова не лише підтримувати поточний рівень, а й розвиватися за рахунок інновацій та організаційної спроможності.

Після обчислення зваженої суми п'яти основних блоків індексу HMGI, необхідно врахувати ступінь інтегрованості маркетингових активностей підприємства. Для цього в методології запроваджується **синергійний коефіцієнт (SynC)**, який є важливим елементом інтегральної оцінки маркетингової ефективності. Він відображає рівень узгодженості та взаємопідсилення маркетингових зусиль, що здійснюються підприємством. За високого рівня координації між усіма блоками досягається синергійний ефект, який підсилює загальний результат. Натомість за відсутності інтегрованого підходу окремі маркетингові ініціативи можуть діяти ізольовано, що знижує їхню ефективність.

Формально синергійний коефіцієнт визначається за такою залежністю (див. формулу 7):

$$\text{SynC} = 1 + \delta(1 + \lambda) \quad (7)$$

де:

– λ ($0 \leq \lambda \leq 1$) – експертна оцінка рівня узгодженості маркетингових зусиль: $\lambda=0$ означає відсутність єдиної стратегії, кожен канал працює автономно; $\lambda=1$ – повна інтеграція, централізоване управління комунікаціями та єдина CRM-система. На практиці λ можна отримати через внутрішнє опитування менеджменту й команди за чеклістом із 5–7 запитань («чи є єдина стратегія каналів?», «чи інтегровані CRM та аналітика?», «чи координується робота з контентом і рекламою?»). Результати нормуються в інтервал 0–1.

– δ ($0 \leq \delta \leq 1$) – галузевий коефіцієнт синергії, що відображає середній рівень додаткового ефекту від поєднання маркетингових каналів у певній галузі. У B2B цей ефект вищий ($\delta \approx 0,4–0,5$), оскільки комбінація каналів значно підвищує результат (наприклад, контент + email + подія). У FMCG він нижчий ($\delta \approx 0,2–0,3$), бо кожен канал працює більш автономно. Значення визначаються на основі галузевих досліджень, бенчмарків (Nielsen, McKinsey, WFA) або експертних оцінок.

Таким чином, значення SynC може варіюватися від 1 (мінімальна синергія) до $1+2\delta$ (максимально інтегрована маркетингова система).

Значення індексу HMGI набуває аналітичної цінності лише за умови його правильного трактування. Щоб забезпечити практичну корисність індексу, розроблено шкалу інтерпретації, яка дозволяє співвіднести кількісний показник із рівнем маркетингової зрілості підприємства. Такий підхід сприяє не лише оцінці поточного стану, а й формуванню стратегічних орієнтирів для подальшого розвитку.

Отримане значення HMGI дозволяє здійснити інтегральну оцінку рівня маркетингового розвитку підприємства. Для інтерпретації індексу використовується шкала від 0 до 100 балів:

– HMGI нижче 40 – свідчить про істотні проблеми у реалізації маркетингової стратегії. Це може проявлятися у низькій фінансовій ефективності, слабкій цифровій присутності або недостатньому інноваційному потенціалі.

– HMGI у діапазоні 40–70 – вказує на середній рівень маркетингової зрілості. Підприємство демонструє певні успіхи, але зберігаються дисбаланси між блоками (наприклад, сильна цифрова присутність при слабкій роботі з клієнтською лояльністю).

– HMGI понад 70 – характеризує високий рівень маркетингової зрілості. Такі компанії ефективно інтегрують інструменти, забезпечують синергію між каналами, підтримують клієнтську лояльність і мають сформований бренд із позитивною репутацією.

Запропонована шкала є адаптивною: залежно від галузі чи контексту дослідження її межі можуть уточнюватися, наприклад у форматі від 0 до 10 або з урахуванням середньогалузевих бенчмарків. Це забезпечує гнучкість інтерпретації результатів і зручність використання індексу як у діагностиці, так і у відстеженні динаміки змін.

Інтегральне значення індексу HMGI набуває найбільшої цінності тоді, коли використовується не лише як аналітичний показник, а як інструмент підтримки управлінських рішень. Його структура дозволяє не просто зафіксувати стан маркетингової системи, а й оперативно реагувати на виявлені проблеми, коригувати стратегії та планувати

розвиток. Завдяки цьому NMGI може бути ефективно інтегрований у практику управління МСБ. Нижче розглянуто ключові напрями його застосування.

Першим напрямком застосування є самодіагностика та аудит. Оцінювання NMGI на регулярній основі (наприклад, щоквартально або раз на пів року) дозволяє керівникам МСБ здійснювати комплексний аудит маркетингової діяльності. Для цього доцільно використовувати чек-лист із ключовими запитаннями та метриками для кожного компонента індексу. Заповнюючи ці дані, підприємство отримує субіндекси та загальний бал, що дозволяє виявити позитивну динаміку або проблемні аспекти маркетингової стратегії. Такий аналіз допомагає визначити, які напрями маркетингу демонструють зростання, а які потребують коригування.

Другим напрямком застосування є виявлення сильних і слабких сторін. Розподіл NMGI на окремі складові дає змогу детально проаналізувати кожен аспект маркетингової діяльності. Наприклад, якщо індекс взаємодії з клієнтами суттєво нижчий за інші показники, це може свідчити про недостатню ефективність програм лояльності або низьку якість обслуговування. У такому випадку керівництво може ухвалити рішення щодо вдосконалення сервісу, активнішого збору зворотного зв'язку або розширення клієнтоорієнтованих ініціатив.

Якщо ж слабким місцем виявиться внутрішній маркетинг, варто інвестувати в підвищення компетентності співробітників, залучити маркетингових консультантів для розробки ефективної стратегії або краще донести корпоративну місію до команди. Тому четвертим напрямком застосування NMGI є використання його як стратегічний орієнтир, що допомагає підприємствам ефективно розподіляти обмежені ресурси для максимального підвищення маркетингової ефективності.

П'ятим напрямком застосування є моніторинг прогресу та постановка цілей. NMGI дозволяє підприємствам не лише аналізувати поточний стан маркетингової діяльності, а й встановлювати конкретні цільові показники на певний період. Наприклад, компанія може поставити мету підвищити загальний індекс із 60 до 75 балів зі 100 протягом року, зосередившись на вдосконаленні інтегрованості маркетингових каналів. Досягнення цього показника може передбачати такі заходи, як впровадження CRM-системи, налаштування наскрізної аналітики, проведення спільних тренінгів для відділів маркетингу та продажів тощо. Через рік повторна оцінка NMGI допоможе визначити, чи вдалося досягти запланованого прогресу. Такий кількісний підхід додає об'єктивності у процес прийняття управлінських рішень, що є особливо важливим для малих підприємств, де стратегічне планування часто здійснюється інтуїтивно.

Шостим напрямком є порівняння з галузевими бенчмарками. Широке застосування NMGI дає можливість підприємствам порівнювати свої результати із середньостатистичними показниками галузі або регіону. Наприклад, якщо середній індекс NMGI для ресторанного бізнесу в конкретному місті становить 70, а у певного закладу лише 50, це може свідчити про необхідність маркетингових удосконалень. З іншого боку, компанії з високими значеннями NMGI можуть використовувати цей показник як конкурентну перевагу. Наприклад, продемонструвавши партнерам, інвесторам або потенційним клієнтам зрілість своїх маркетингових процесів, підприємство може підвищити свою привабливість для співпраці.

І останнім, проте не менш важливим, напрямком є прогнозування успіху. Теоретично, високий рівень NMGI корелює з позитивною динамікою ключових бізнес-показників, таких як зростання виручки, прибутковість і частка ринку. Відстежуючи динаміку індексу, власник МСБ може прогнозувати майбутній розвиток компанії. Наприклад, суттєве підвищення NMGI протягом року може сигналізувати про зростання лояльності клієнтів та впізнаваності бренду, що, своєю чергою, сприятиме збільшенню продажів у майбутньому. Водночас різке зниження індексу може стати раннім сигналом про потенційні проблеми, навіть якщо

поточні фінансові показники залишаються стабільними. Це дозволяє керівництву підприємства завчасно вжити коригувальних заходів і уникнути кризових ситуацій.

Варто зазначити, що для ефективного використання HMGI в малому та середньому бізнесі необхідно спростити процес збору даних. Оскільки малий бізнес не завжди має доступ до формалізованих маркетингових показників, методологія може передбачати використання опитувальників, експертних оцінок власника або менеджерів на основі якісних критеріїв. Незважаючи на певну суб'єктивність такого підходу, систематичне застосування індексу дозволяє відстежувати динаміку маркетингової ефективності підприємства.

Для кращого розуміння практичної цінності Holistic Marketing Growth Index доцільно порівняти його з іншими поширеними підходами до оцінки маркетингової ефективності, що використовуються в малому та середньому бізнесі:

1. **HMGI vs. поодинокі KPI.** На відміну від моделей, орієнтованих на один або кілька ізольованих показників (наприклад, ROI чи NPS), HMGI об'єднує низку ключових маркетингових факторів. Це забезпечує більш багатовимірне бачення стану маркетингової діяльності. Наприклад, високий показник ROI у поєднанні з низьким рівнем клієнтської лояльності може свідчити про нестійкий характер зростання, і такий дисбаланс виявляється завдяки субіндексам HMGI. Водночас, агреговане числове представлення індексу полегшує комунікацію результатів для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Таким чином, HMGI не замінює деталізовані KPI, але слугує інтегральним стратегічним орієнтиром.

2. **HMGI vs. фінансові показники.** Малі та середні підприємства традиційно оцінюють ефективність маркетингу через зростання виторгу або частки ринку. HMGI включає фінансовий компонент, однак також враховує передумови досягнення фінансових результатів, зокрема стан клієнтської бази, репутаційний капітал бренду та внутрішні організаційні процеси. Це робить індекс прогностичним: він дозволяє оцінити не лише поточні досягнення, а й потенціал для подальшого зростання. Якщо фінансові результати тимчасово позитивні, але інші блоки HMGI мають низькі значення, це може сигналізувати про нестійкість розвитку.

3. **HMGI vs. Balanced Scorecard.** На відміну від Balanced Scorecard (BSC), яка є загальнобізнесовою системою управлінського контролю, HMGI зосереджений виключно на маркетинговій сфері. Індекс можна розглядати як адаптовану та спрощену модель філософії BSC, орієнтовану на специфіку малого та середнього бізнесу. Якщо BSC передбачає індивідуальну розробку показників для кожної перспективи, то HMGI пропонує вже готову структуру з п'яти блоків, що полегшує його застосування. Обидва інструменти можуть ефективно доповнювати один одного: підсистему маркетингу в рамках BSC доцільно оцінювати за допомогою HMGI.

4. **HMGI vs. маркетинговий аудит / оцінка від консалтингу.** Маркетинговий аудит зазвичай має якісний, описовий характер і є разовою ініціативою, яка вимагає залучення зовнішніх експертів. HMGI, навпаки, є кількісним інструментом, призначеним для регулярного самостійного використання. Попри це, змістовне наповнення HMGI перетинається зі структурою маркетингового аудиту, оскільки охоплює ті самі ключові елементи – стратегію, канали, клієнтів, результати. Головна відмінність полягає у тому, що HMGI дозволяє отримати числову оцінку, яка може бути використана для динамічного моніторингу змін.

5. **HMGI vs. моделі атрибуції (MMM / MTA).** Моделі типу маркетинг-мікс-моделювання (Marketing Mix Modeling, MMM) або багатоканальної атрибуції (Multi-Touch Attribution, MTA) є корисними для оцінювання внеску окремих каналів у досягнення цільових показників, насамперед продажів. Вони зосереджені на тактичному рівні. HMGI, натомість, має стратегічний фокус і оцінює загальну збалансованість та зрілість маркетингової функції. Крім того, індекс охоплює аспекти, які не можуть бути формалізовані через математичне моделювання, як-от внутрішня культура або рівень діджитал-компетенцій

персоналу. Таким чином, НМГІ не є альтернативою зазначеним моделям, а радше доповнює їх, дозволяючи інтегрувати результати МММ / МТА у відповідні субіндекси.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що НМГІ є комплексним та адаптованим інструментом для оцінки маркетингової ефективності в умовах обмежених ресурсів, притаманних малому та середньому бізнесу. Індекс відображає ключові чинники, на які звертає увагу сучасна наукова література, а саме клієнтоорієнтованість, розвиток внутрішніх компетенцій, інтегровані комунікації та стратегічна цінність бренду. Завдяки цьому НМГІ забезпечує цілісне уявлення про стан маркетингової діяльності та може бути ефективно використаний у практиці управління.

ВИСНОВКИ

У статті запропоновано Holistic Marketing Growth Index (НМГІ) як цілісний інструмент для оцінювання маркетингового зростання МСБ, що об'єднує п'ять вимірів (фінансовий, брендовий, клієнтсько-поведінковий, ефективність цифрових каналів, організаційно-інноваційний) у єдину інтерпретовану шкалу. Індекс усуває фрагментарність традиційних підходів, дає змогу виявляти сильні / слабкі зони, виконувати простий бенчмаркінг і відстежувати динаміку, тим самим підтримуючи обґрунтоване бюджетування та пріоритизацію ініціатив. Обмеження дослідження пов'язані з доступністю та якістю вихідних даних у МСБ, експертною природою ваг і відсутністю широкої емпіричної валідації в різних галузях та умовах ринку. Перспективи подальших розвідок передбачають: емпіричне тестування НМГІ на вибірках компаній різних секторів і масштабів, порівняння варіантів нормалізації та вагування (у т.ч. дано-керованих) і аналіз чутливості, калібрування галузевих бенчмарків та порогових значень інтерпретації, інтеграцію з МММ / МТА або експериментальними дизайнами для оцінки інкрементальності, адаптацію інструмента під різні моделі даних (від спрощених опитувальних індикаторів до автоматизованого збору з CRM / аналітики). Очікується, що реалізація цих кроків підвищить надійність НМГІ і розширить його застосовність як практичного стандарту оцінки маркетингової зрілості МСБ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ali N., Shabn O. S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, No. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342526>
2. Anderl E., Becker I., von Wangenheim F., Schumann J. H. Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 457–474. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
3. Berman R. Beyond the last touch: Attribution in online advertising. *Marketing Science*. 2018. Vol. 37, No. 5. P. 771–792. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1114>
4. Cioppi M., Curina I., Francioni B., Savelli E. Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*. 2023. No. 1. P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>
5. Dropulić B., Krupka Z., Vlašić G. Brand equity in a digital age: Systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*. 2022. Vol. 25, No. 1. P. 277–302. DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-013>
6. Dudić Z., Dudić B., Gregus M., Novackova D., Djakovic I. The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard model in SMEs. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, No. 8. 3221. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083221>

Heorhitsu, V. (2025). A holistic approach to marketing growth of small and medium enterprises: development and application of the HMGI index. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 111-125. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-09>

7. Google. LightweightMMM: Bayesian marketing mix modeling (documentation & repository). 2025. URL: https://github.com/google/lightweight_mmm (дата звернення: 29.06.2025).
8. Handriana T. The role of relationship marketing in small and medium enterprises (SMEs). *Jurnal Pengurusan*. 2016. Vol. 48. P. 137–148. DOI: <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-11>
9. Homburg C., Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, No. 4. P. 666–688. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
10. Kannan P. K., Reinartz W., Verhoef P. C. The path to purchase and attribution modeling: Introduction to the special section. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 449–456. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.005>
11. Lesscher L., Lobschat L., Verhoef P. C. Do offline and online go hand in hand? Cross-channel and synergy effects of direct mailing and display advertising. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. Vol. 38, No. 3. P. 678–697. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
12. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 642–656. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
13. Oduro S. Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*. 2023. Vol. 33, No. 2. P. 17–35. DOI: <https://doi.org/10.53703/001c.77458>
14. Timoumi A., Gangwar M., Mantrala M. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of data-driven research. *Journal of Retailing*. 2022. Vol. 98. P. 133–151. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.12.001>
15. World Federation of Advertisers. Halo: Cross-media measurement framework (North Star). 2025. URL: <https://www.wfanet.org/knowledge/item/2025/05/21/Halo-Cross-media-measurement-Framework-North-Star> (дата звернення: 29.06.2025).
16. Zahara Z., Ikhsan I., Santi I. N., Farid F. Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10, No. 2. 2204592. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>

REFERENCES

- Ali, N., & Shabn, O. S. (2024). Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342526>
- Anderl, E., Becker, I., von Wangenheim, F., & Schumann, J. H. (2016). Mapping the customer journey: Lessons learned from graph-based online attribution modeling. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 457–474. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.12.001>
- Berman, R. (2018). Beyond the last touch: Attribution in online advertising. *Marketing Science*, 37(5), 771–792. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1114>
- Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B., & Savelli, E. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, 2023(1), 1–27. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>
- Dropulić, B., Krupka, Z., & Vlašić, G. (2022). Brand equity in a digital age: Systematic literature review. *E+M Ekonomie a Management*, 25(1), 277–302. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-1-013>

- Dudić, Z., Dudić, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the Balanced Scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221. <https://doi.org/10.3390/su12083221>
- Google. (2025). LightweightMMM: Bayesian marketing mix modeling (documentation & repository). Retrieved June 29, 2025, from https://github.com/google/lightweight_mmm
- Handriana, T. (2016). The role of relationship marketing in small and medium enterprises (SMEs). *Jurnal Pengurusan*, 48, 137–148. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-11>
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(4), 666–688. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
- Kannan, P. K., Reinartz, W., & Verhoef, P. C. (2016). The path to purchase and attribution modeling: Introduction to the special section. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.005>
- Lesscher, L., Lobschat, L., & Verhoef, P. C. (2021). Do offline and online go hand in hand? Cross-channel and synergy effects of direct mailing and display advertising. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3), 678–697. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.030>
- Oduro, S. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>
- Timoumi, A., Gangwar, M., & Mantrala, M. (2022). Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of data-driven research. *Journal of Retailing*, 98, 133–151. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.12.001>
- World Federation of Advertisers. (2025). Halo: Cross-media measurement framework (North Star). Retrieved June 29, 2025, from <https://www.wfanet.org/knowledge/item/2025/05/21/Halo-Cross-media-measurement-Framework-North-Star>
- Zahara, Z., Ikhsan, I., Santi, I. N., & Farid, F. (2023). Entrepreneurial marketing and marketing performance through digital marketing capabilities of SMEs in post-pandemic recovery. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2204592. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2204592>

A HOLISTIC APPROACH TO MARKETING GROWTH OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES: DEVELOPMENT AND APPLICATION OF THE HMGI INDEX

Vladyslav Heorhitsa

Founder of BURN248 agency, Fractional CMO,

Strategy Advisor at

Mediahead agency

Odesa, Ukraine

The article explores a holistic approach to assessing marketing growth in small and medium-sized enterprises (SMEs). This approach is intended to replace fragmented metrics that capture only isolated aspects and often focus on short-term outcomes. The purpose of the study is to propose the Holistic Marketing Growth Index (HMGI) as an easy-to-use yet comprehensive tool that demonstrates how marketing contributes to overall company growth. The subject of the research is the systemic evaluation of marketing performance across several groups of indicators: financial results, brand strength, customer behavior, effectiveness of digital channels, and the company's internal capacity for renewal and development.

The HMGI method consists of several steps. First, the relevant indicators are selected. Next, they are normalized to a common scale to ensure comparability. Each group of indicators is then assigned a weight, and all results are combined into a single index. The method also provides for comparison with typical industry benchmarks and tracking of dynamics over time. This procedure makes the data easier to interpret and allows managers to identify what is working well and what requires attention quickly. An illustrative example demonstrates that an integrated view more accurately reflects the real contribution of marketing to business growth than analyzing individual KPIs. In addition, the index helps to detect interactions between channels and direct investments to areas with the highest potential impact.

The findings indicate that HMGI can serve as a practical tool for business owners and executives: it helps with planning, setting priorities, and clearly communicating decisions to teams and partners. The scientific novelty lies in bringing diverse indicators into a single, coherent system that can be updated and used for continuous monitoring. The practical value is reflected in the rapid diagnosis of strengths and weaknesses of a marketing strategy and the support of accurate, evidence-based decisions. Limitations include the quality of input data and the choice of weights. Future research should focus on testing the model across different markets, validating it with real companies, and expanding the set of indicators.

Keywords: marketing growth, small and medium-sized enterprises, marketing effectiveness, integrated assessment, Holistic Marketing Growth Index (HMGI), marketing synergy.

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

01 Серпня 2025

ПРИЙНЯТО:

10 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 339.133

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-10](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-10)

АНАЛІЗ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Левицька О.М.

к.е.н., доцент

Львівський національний університет

імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ORCID [0009-0004-2686-4592](https://orcid.org/0009-0004-2686-4592)

Луців Н.В.*

к.т.н., доцент

Львівський національний університет

імені Івана Франка

м. Львів, Україна

ORCID [0000-0003-2880-1478](https://orcid.org/0000-0003-2880-1478)* Email автора для листування: nataliia.lutsiv@lnu.edu.ua

Анотація. У статті проаналізовано сучасний підхід до аналізу поведінки споживача в умовах воєнного стану. Метою даної роботи є обґрунтування запропонованого адаптивного підходу до аналізу поведінки споживача в сучасних умовах воєнного стану, економічної кризи та частих змін навколишнього середовища.

Визначено, що попри актуальність поширених в сучасній економічній теорії методів аналізу поведінки споживача (мікроекономічний, психологічний та соціологічний), вони мають теоретично-описовий характер і не дають можливості оцінити вплив зміни різних чинників на кінцевий обсяг споживання. Запропоновано власний підхід до аналізу поведінки споживача в умовах воєнного стану, який супроводжується економічною кризою та частими змінами навколишнього середовища. В умовах постійних змін поведінка сучасного споживача повинна бути адаптивною до навколишнього середовища, що забезпечить йому високий рівень гнучкості у задоволенні своїх потреб. Запропоновано поняття «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації сучасного споживача, що є важливою умовою його адаптації до частих змін ринкової ситуації. Розглянуто збитковий та беззбитковий стан споживача, проаналізована можливість прогнозування обсягів продажу для споживача та для виробника з метою забезпечення його стійкого становища на ринку. Запропоновано економіко-математичний метод чутливості, який дасть змогу не тільки спрогнозувати оптимальний обсяг споживання певних товарів для виробника і споживача, але й за допомогою цього методу можна проаналізувати вплив зміни основних параметрів (цін, постійних витрат тощо) на обсяги споживання. Це значно полегшить і виробнику, і споживачу вирішення проблеми оптимального вибору товарів, а також дасть можливість обґрунтувати причини, які призводять до відсутності покупок у різні періоди часу. У статті також запропонована методика оцінки рівня гнучкості сучасного споживача, проаналізовані головні чинники, які впливають на його споживчу поведінку. Запропонований адаптивний підхід до аналізу поведінки споживача в сучасних умовах частих змін сприятиме підвищенню ефективності поведінки споживача.

Перспективи подальших досліджень можуть включати комплексний аналіз поведінки споживача в умовах змін, що передбачає оцінку місткості ринку.

Ключові слова: «внутрішня» адаптація споживача, «зовнішня» адаптація споживача, рівень гнучкості поведінки споживача, рівень адаптивності поведінки споживача, аналіз чутливості поведінки споживача.

JEL класифікатор: L19, M31

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасних умовах воєнного стану особливо гостро стоїть питання аналізу поведінки споживачів, прогнозування обсягів майбутніх покупок товарів та послуг, оцінки місткості ринку. Вважаємо, що розв'язання цього питання дозволить підприємствам швидше досягнути своєї мети – задовільнити потреби споживача та підвищити рівень конкурентоздатності на ринку, збільшити свої прибутки. Однак, в сучасній теорії та на практиці не існує однозначного підходу до аналізу поведінки споживача, прогнозування його вимог та потреб. Вважаємо, що існуючі методи аналізу поведінки споживача є актуальними, але недостатньо враховують гнучкість та адаптивність споживача до швидких змін споживчого ринку. Такий аналіз є необхідним для виробника на етапі впровадження у виробництво товарів задля обґрунтування своїх виробничих потужностей та оптимізації виробничого потенціалу в цілому. Це допоможе виробнику наблизити свої виробничі можливості до потреб ринку, що підвищить рівень доходності підприємства та максимально задовільнить потреби споживача.

В сучасних умовах підприємства-виробники повинні швидко адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, до появи нових конкурентів, до зміни потреб, вимог та смаків споживачів, до змін макроекономічного середовища. Разом з тим, споживачі теж повинні адаптуватися до змін ринку. Поведінка споживача все більше залежить від зміни цін на товари та послуги, від кон'юнктури ринку, від надлишку одних товарів та нестачі інших. Враховуючи вищесказане, вважаємо, що питання аналізу поведінки споживача є надзвичайно актуальним в умовах постійних змін сучасного ринку та потребує ґрунтовного підходу. На сучасному етапі задовільнити потреби споживача не так просто, оскільки його вимоги до рівня якості, умов доставки товару, до його товарної марки, фізичної та моральної довговічності є завищеними. Це можна пояснити багатьма причинами, одна з яких полягає у відповідності ціни та якості товару. Відомо, що сьогодні деякі виробники значно завищують ціни на неякісні товари, або ж на ринку можна зустріти товари однакової якості, товарної марки, але які реалізуються за різними цінами. Тому споживач пред'являє завищені вимоги до виробників щодо якості товару та стратегії збутової діяльності. Звичайно, питанням якості продукції підприємства в останні роки завжди приділяли багато уваги. Однак, в наш час ринок насичений імпортними товарами, з якими споживач завжди порівнює товари вітчизняного виробництва. Крім якості, товар повинен задовольняти споживача зовнішнім виглядом (дизайном), термінами зберігання та експлуатації, торговою маркою, умовами реалізації тощо. Проблеми задоволення потреб споживача в хороших товарах та послугах є дуже актуальною. Для вирішення цієї проблеми завжди потрібно аналізувати потреби споживача та його поведінку в умовах адаптації до змін сучасного ринку. Перш ніж викласти власний підхід до аналізу поведінки сучасного споживача, проаналізуємо вже існуючі підходи в економічній теорії.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одна з перших теорій, яка аналізувала поведінку споживача з позицій раціональності, була запропонована Адамом Смітом та Альфредом Маршалом. Згідно цієї теорії, споживач мислить раціонально, враховуючи власні інтереси, робить економічний вибір між різними групами товарів, враховуючи свої дохідні можливості та смаки. Такий аналіз поведінки споживача започаткував мікроекономічний аналіз споживача з позицій виробника.

Мікроекономічний аналіз споживача базується на аналізі граничної корисності та кривих байдужості. Під корисністю розуміють здатність товару чи послуги задовольняти потреби споживача. Вимірюється корисність товару в гіпотетичних одиницях – ютилах. Гранична корисність – це приріст корисності товару при збільшенні обсягу споживання на одиницю. Мікроекономічний аналіз обґрунтовує закон зменшування граничної корисності, згідно якого додаткові одиниці товару з деякого моменту приносять споживачу все менше корисності. Згідно мікроекономічного аналізу поведінки споживача, придбані товари повинні максимально задовольняти потреби споживача, а його дохід має бути раціонально розподіленим, тобто, щоб кожна витрачена грошова одиниця приносила йому однакову кількість задоволення та корисності.

Математично це можна зобразити через залежність:

$$\frac{MU_x}{P_x} = \frac{MU_y}{P_y}, (1)$$

де MU_x , MU_y – гранична корисність товарів x та y , ютили;

P_x , P_y – ціни товарів x та y при умові, грн.

У мікроекономічному аналізі поведінки споживача ще аналізують криві байдужості, які зображають сукупність наборів товарів, між якими споживач не робить різниці. Йому байдуже, який з цих наборів вибрати, бо кожен з них забезпечує йому однаковий рівень задоволення потреб (або рівень корисності). Споживач є обмежений своїм бюджетом (S).

Рівняння бюджетної лінії можна виразити як:

$$S = P_A \cdot X_A + P_B \cdot X_B, (2)$$

де X_A , X_B – це кількість спожитих товарів X та Y .

Бюджетна лінія показує геометричне місце всіх комбінацій товарів, які можна придбати за виділені кошти. Тобто, згідно мікроекономічного аналізу, «споживач постійно намагається максимізувати своє задоволення з урахуванням існуючих обмежень у грошових одиницях» [4]. На практиці так все і відбувається.

Даний аналіз є математично реалістичним, але носить прикладний характер, є складним у розрахунку, не дає комплексної оцінки поведінки споживача з метою майбутнього виробництва товарів для споживача. За цим підходом важко оцінити рівень корисності товару на практиці, а також провести аналіз впливу чинників (цін, обсягу, якості) на поведінку споживача.

В сучасній теорії та практиці поширений психологічний підхід для аналізу поведінки споживача. Згідно даного підходу процес споживання відбувається під впливом підсвідомих мотивів, а саме споживання – явище напівсвідоме. Для аналізу поведінки споживача пропонуються найбільш поширені психоаналітична теорія З. Фрейда, мотиваційна теорія, теорія рис характеру, теорія самооцінки.

Згідно мотиваційної теорії споживач здійснює покупки через систему установок на купівлю певних товарів, які сформувалися у нього з дитинства чи протягом життя.

Аналіз поведінки споживача за теорією рис характеру ґрунтується на переконанні, що наші покупки здійснюються під впливом рис характеру. Цей метод досліджує взаємозв'язок між множиною особистісних змінних (рис характеру) і поведінкою споживача (вибором тих чи інших товарів) [4].

Теорія самооцінки передбачає виділення сегментів споживачів з різним рівнем збалансованості самооцінки, що дає можливість їм купувати різні товари за ціноюю ознакою та торговельною маркою.

Безперечно, що психологічна оцінка є дуже важливою у комплексній оцінці та аналізі поведінки споживача. Вважаємо, що є окремі види товарів та послуг, де без аналізу психології споживача неможливо спрогнозувати попит. На нашу думку, всі без винятку товари споживач купує, керуючись виключно своєю психологією. Однак, згідно психологічного підходу важко спрогнозувати для виробника майбутні обсяги продажу та поведінку споживача за різними сегментами в умовах змін.

На поведінку споживача великий вплив має соціальне оточення, тому поведінку споживача аналізують з позицій соціології. Найбільш поширеними теоріями аналізу поведінки споживача є демонстративно-показне споживання, запропоноване Т. Вебленом, референтне споживання, споживання у просторі стилів життя, споживання згідно теорії Х. Лейбенштейна тощо.

Т. Веблен теорію демонстративно-показного споживання охарактеризував «як спосіб соціального дистанціювання, продукування речових символів належності до певного класу, ввівши в науковий обіг термін показного споживання. Т. Веблен проаналізував притаманний вищим верствам суспільства процес показного споживання як спосіб відокремлення від решти соціоекономічних груп. Елітні товари, які можуть придбати вищі верстви суспільства, перетворюються на ще один засіб «конфліктної класової боротьби» [15].

Якщо демонстративне споживання за своєю природою є способом демонстрації індивідом свого становища в соціальній ієрархії, то референтне споживання спрямоване на бажання інтеграції у певну еталонну групу. Тому товари та послуги, які споживає індивід, визначаються не тим, ким він є в суспільстві, а тим, ким він хоче (прагне) стати [15].

Х. Лейбенштейн проаналізував три ефекти споживання – «ефект Веблена», «ефект сноба», «ефект приєднання до більшості».

«Ефект Веблена» полягає в тому, що попит на товари зростає по мірі зростання цін на них, тобто, на товари, на які зросли ціни, не діє закон попиту. Звичайно, не всі покупці можуть дозволити собі купити товари з високими цінами, а тільки покупці з необмеженими доходами.

«Ефект приєднання до більшості» полягає в тому, що попит на товар зростає у зв'язку з тим, його купують інші люди [14].

«Ефект сноба» - коли, навпаки, людина не бажає купувати товар або послугу саме тому, що це робить більшість [14].

Споживання у просторі стилів життя найбільш глибоко охарактеризував французький соціолог П. Бурд'є у своїй книзі «Відмінності» (1984). П. Бурд'є зазначав, що індивіди характеризуються відмінностями у локалізації у соціальному просторі.

Тривале перебування в певній соціальній позиції формує в індивіда систему позицій та диспозицій, яку Бурд'є назвав габітусом (від лат. *habere* – мати, володіти). Габітус породжує певні «смаки», які відтворюються в певних споживчих практиках [13].

Безумовно, на споживання значно впливає соціум, особливо в сучасних умовах, коли між рівнями життя різних споживачів є велика різниця, яка в основному зводиться до їхнього доходу, який визначає купівельну спроможність споживача. Проаналізовані теорії у соціології є актуальними і на практиці щодня реалізуються. Однак, якщо розглядати споживача з позицій потенційного покупця, або якщо необхідно зробити прогноз обсягу споживання певних товарів, то лише аналіз зазначених теорій є недостатнім, тому що носить теоретично-описовий характер і не дає можливості оцінити вплив зміни різних параметрів на кінцевий обсяг споживання.

В Україні теорія поведінки споживача розглядалася в працях багатьох вчених - Бурліцької О. П. [4], Городняк І. В. [6], Майовця Є.Й. [9], Щерби О.І. [12] тощо. Низка праць вчених Бажеріної К. В., Черненко О. В., Афанасьєвої К. [1], Булик О., Гаврилюк І. [3], Томашевського Ю., Хірівського Р. [5], Довгунь О. С., Машак Н. М. [7], Косар Н.Л., Мамчин М.М., Баран А.О. [8] присвячені дослідженню поведінки споживача в сучасних умовах змін,

в т.ч. і в умовах війни. Але прикладні аспекти проблеми аналізу поведінки споживача є недостатньо пропрацьованими і потребують глибших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної роботи є обґрунтування запропонованого адаптивного підходу до аналізу поведінки споживача в сучасних умовах воєнного стану, економічної кризи та частих змін навколишнього середовища.

МЕТОДОЛОГІЯ

В роботі було використано систему загальних та спеціальних методів наукового пізнання, а також математичні методи оптимізації, зокрема метод узагальнення для вивчення результатів досліджень науковців з питань аналізу поведінки споживача на ринку; метод порівняльного аналізу, що дозволив оцінити переваги та недоліки поширених в сучасній економічній теорії методів аналізу поведінки споживача; економіко-математичний метод чутливості для оцінки обсягів споживання в умовах постійних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз поведінки споживача вважаємо доцільним здійснювати з врахуванням наступних умов:

- поведінка споживача залежить від частих змін навколишнього середовища;
- зміни в навколишньому середовищі призводять до необхідності адаптації споживача до сучасного ринку;
- аналіз адаптивної поведінки споживача передбачає аналіз рівня гнучкості споживача до змін споживчого ринку;
- потреба визначення головних чинників, які впливають на поведінку споживача;
- аналіз впливу змінних чинників та певних параметрів на поведінку споживача;
- оцінка впливу змінних параметрів на поведінку споживача, а, отже, на обсяг продажу товарів.

В сучасних умовах нестабільності економічних явищ і процесів зростає роль аналізу гнучкого підходу до поведінки споживачів на ринку. Споживачі в умовах воєнного стану повинні:

- гнучко адаптувати свій бюджет до необхідних витрат на споживання;
- адаптуватися до правильного вибору серед великого асортименту товарів саме тих, які забезпечать їм оптимальне використання власного доходу;
- здійснювати правильний вибір товарів з врахуванням відповідності рівня якості по відношенню до рівня цін;
- аналізувати товари різних фірм та товарних марок за критерієм ціна-якість з метою оптимального вибору задля максимального рівня задоволення своїх потреб та досягнення максимальної корисності від споживання товарів.

Враховуючи наведене, споживач нами аналізується як складна система, яка постійно адаптується до змін навколишнього середовища, а поведінка споживача – через аналіз певного рівня його гнучкості, який він досягає в умовах ринкових змін. Адаптуватися до змін навколишнього середовища будь-який споживач може внутрішньо і зовнішньо, або психологічно та адаптуючись до змінних умов суспільства. Ми це називаємо «внутрішньою» та «зовнішньою» адаптацією. «Внутрішня» адаптація у кожного споживача різна. Вона залежить від рівня освіти, навиків та досвіду роботи споживача, його творчого потенціалу, креативності, а також самоорганізації, самоменеджменту та рівня платоспроможності,

вікових бар'єрів. «Зовнішня» адаптація у суспільстві є похідною і наслідком «внутрішньої» адаптації споживачів до ринку. Використовуючи увесь потенціал своєї «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації сучасний споживач гнучко поводить себе на ринку.

У кожного споживача свій рівень гнучкості, який залежить від багатьох чинників, визначальним серед яких є рівень доходу споживача, який визначає його бюджет та рівень витрат споживача на здійснення покупок. В економічному обміні дохід завжди є взаємопов'язаний з витратами. Чим менші витрати, тим більший дохід, і навпаки. Якщо дохід у споживача в часі буде зменшуватися, то він не зможе витрачати кошти на ефективне споживання, і навпаки. Рівень гнучкості споживача залежить від досягнутого рівня надійності та від витрат, які забезпечують цей рівень надійності, тобто, рівень гнучкості споживача можна визначити за формулою:

$$K_r = \frac{H}{B}, (1)$$

де K_r – коефіцієнт гнучкості споживача;

H, B – надійність споживача на ринку та витрати, які її забезпечують, грн.

Вважаємо, що дохід споживача (D) найбільш відповідає його рівню надійності. Тому формулу (1) можна записати як:

$$K_r = \frac{D}{B}, (2)$$

Якщо дохід у споживача відсутній, то рівень гнучкості споживача до змінних умов ринку теж нульовий. Чим вищі доходи у споживача і нижчі витрати на споживання, тим вищим є рівень гнучкості, а, отже і адаптації споживача до ринку.

Якщо дохід споживача повністю покриває його споживчі витрати, то поведінка споживача є гнучкою і адаптивною, вона не виявляє збитків у споживача, тобто, вона беззбиткова. Якщо дохід споживача перевищує його витрати, то споживач може мати власні заощадження, що теж характеризує високий рівень гнучкості та адаптивності споживача. Якщо споживач більше витрачає коштів на споживання (B), ніж дозволяє йому його дохід (D), тоді поведінка споживача є збитковою ($B > D$), що призводить до відсутності або низького рівня гнучкості та адаптації споживача. Тобто, ми розглядаємо споживача у трьох можливих ситуаціях:

1. Коли його дохід значно перевищує необхідні споживчі витрати ($D > B$).
2. Коли дохід покриває усі споживчі витрати ($D = B$).
3. Коли доходу не вистачає на покриття споживчих витрат ($D < B$).

Очевидно, що в ситуації (3) споживач не зможе навіть мінімально задовільнити свої споживчі витрати, що говорить про низький рівень його гнучкості та адаптивності до споживчого ринку. Споживчі витрати умовно можна поділити на змінні і постійні. Змінні витрати – ті, які змінюються під впливом зміни ціни. Із збільшенням обсягу споживання та покупок споживача та із зростанням цін на товари вони зростають, і, навпаки. До умовно постійних витрат споживача відносять витрати на комунальні послуги (електроенергію, опалення, освітлення тощо) чи на оренду помешкання, якщо споживач не володіє власним житлом. Тому всі споживчі витрати можна записати як:

$$B_{\text{сп}} = B_{\text{п}} + B_{\text{зм}} (4)$$

$$\text{або } B_{\text{сп}} = B_{\text{п}} + N_{\text{ci}} \cdot \Pi_i, (5)$$

де N_{ci} – обсяг споживання i -ого товару (послуги), шт.;

Π_i – ціна споживання i -ого товару (послуги), грн.

Якщо дохід споживача повністю витрачений на споживання, то умову беззбиткового стану споживача можна записати як:

$$D = B_{\text{сп}} \quad (6)$$

$$N_{\text{сп}} \cdot C_i = B_{\text{п}} + N_{\text{ci}} \cdot B_{\text{ci}} \quad (7)$$

Тут ми розписали дохід споживача як добуток спожитих товарів i -ого виду на ціну споживання i -ого товару. Ми припускаємо, що весь дохід споживач витратив на i -й товар.

Тоді з залежності (7) легко можна визначити оптимальну кількість i -ого товару (N_i), яку може придбати споживач, не порушуючи умови беззбитковості.

$$N_{\text{ci}} \cdot (C_i - B_{\text{ci}}) = B_{\text{п}} \quad (8)$$

$$\text{звідси } N_{\text{ci}} = \frac{B_{\text{п}}}{C_i - B_{\text{ci}}} \quad (9)$$

За формулою (9) можна визначити оптимальну кількість споживання i -ого товару, яка дозволить не порушувати умову беззбитковості споживача, а, отже, забезпечить йому певний рівень гнучкості та адаптивності. За формулою (7) можна визначити також максимальний обсяг покупок споживача, який не призведе його до збитків.

Для комплексної оцінки рівня гнучкості споживача в сучасних умовах пропонуємо оцінку коефіцієнта гнучкості споживача, який визначають як відношення зміни його доходу за аналізований період часу (ΔD) до зміни його витрат на споживання за той самий період часу (ΔB), тобто, коефіцієнт гнучкості споживача можна оцінити за формулою:

$$K_{\text{г}} = \frac{\Delta D}{\Delta B} = \frac{D_2 - D_1}{B_2 - B_1}, \quad (10)$$

де D_1, D_2 – доходи споживача на початок та кінець аналізованого періоду, грн.;

B_1, B_2 – витрати споживача на початок та кінець аналізованого періоду, грн.

Якщо $\Delta D > \Delta B$, то рівень гнучкості споживача до ринкових змін є високим. Якщо $\Delta D < \Delta B$, то рівень гнучкості є низьким або відсутній. І якщо $\Delta D = \Delta B$, рівень гнучкості є задовільним, дозволяє споживачу здійснити покупки, покрити споживчі витрати, але не дозволяє йому здійснювати заощадження на майбутнє.

В сучасних умовах економічної кризи постійно зростають ціни на товари, коливаються постійні витрати споживача на комунальні послуги через підвищення тарифів. Тому для точної оцінки обсягів споживання в умовах постійних змін пропонуємо застосовувати економіко-математичний метод чутливості, який передбачає дослідження залежності результативного показника (в нашому випадку обсягу споживання $N_{\text{сп}}$) від варіації значень показників, що впливають на його величину і приймають участь у його визначенні (ключових змінних).

Метод чутливості дає змогу визначити силу реакції результативного чинника (обсягу споживання) на зміну факторних ознак (наприклад, цін на товари) і відповісти на запитання, що буде з результативним показником, якщо зміниться значення деякої вихідної величини. Метод чутливості ще називають методом «що буде, якщо». Вважаємо, що саме метод чутливості дозволить точно спрогнозувати виробнику обсяги реалізації певних товарів з врахуванням змін споживчого ринку. Одночасно, цей економіко-математичний метод доцільно застосовувати споживачу для оцінки зміни обсягів споживання певних видів товарів внаслідок зміни цін на них.

Аналіз чутливості здійснюється у кілька етапів:

1. Визначення математичної залежності (зв'язку) у вигляді рівняння між результативним та формуючими його показниками. У нашому випадку – це залежність (8) і (9).

2. Визначення чи прогнозування найбільш ймовірних значень для вихідних показників.

3. Дослідження впливу зміни значень вихідних показників на кінцевий результат.

Вважаємо, що застосування економіко-математичного методу та запропонованого коефіцієнта гнучкості дадуть змогу не тільки споживачу, але й виробнику зробити точний прогноз обсягів споживання під впливом різних змін зовнішнього середовища (зокрема, коливання цін). В сучасній теорії поведінки споживача функція прогнозування є маловивченою у порівнянні з описовою та пояснювальною. Застосування запропонованих підходів дозволить точно спрогнозувати поведінку споживача під впливом різноманітних змін. Це дасть можливість і виробнику і споживачу уникнути ризикових ситуацій, які можуть призвести до банкрутства або інших небажаних фінансових наслідків. Однак, запропонований підхід до аналізу поведінки споживача не дає змоги здійснювати комплексну або загальну оцінку поведінки споживача, яка передбачає аналіз місткості ринку за різними сегментами ринку. Але аналіз комплексного або загального підходу до оцінки поведінки споживача в умовах змін є предметом наших подальших досліджень.

ВИСНОВКИ

Поширені в сучасній економічній теорії методи аналізу поведінки споживача (мікроекономічний, психологічний та соціологічний) є актуальними, але їх використання не дає можливості оцінити вплив зміни різних параметрів на кінцевий обсяг споживання. Вважаємо, що в умовах постійних змін поведінка сучасного споживача повинна бути адаптивною до навколишнього середовища, що забезпечить йому високий рівень гнучкості у задоволенні своїх потреб. В цьому сенсі споживач є складною системою, яка постійно адаптується до змін навколишнього середовища, а поведінка споживача характеризується певним рівнем гнучкості.

Адаптація споживача до змін навколишнього середовища може бути психологічною («внутрішньою») і до змінних умов суспільства («зовнішньою»). «Внутрішня» адаптація у кожного споживача різна. Вона залежить від рівня освіти, навиків та досвіду роботи споживача, його творчого потенціалу, креативності, а також самоорганізації, самоменеджменту та рівня платоспроможності, вікових бар'єрів. «Зовнішня» адаптація у суспільстві є похідною і наслідком «внутрішньої» адаптації споживачів до ринку. Використовуючи увесь потенціал своєї «внутрішньої» та «зовнішньої» адаптації сучасний споживач адаптується до частих змін ринкової ситуації і гнучко поводить себе на ринку.

Рівень гнучкості споживача залежить від досягнутого рівня доходу та витрат. Запропонована методика розрахунку коефіцієнта гнучкості та оптимальної кількості споживання i -ого товару сприятиме забезпеченню певного рівня гнучкості та адаптивності споживача і дотримання умови його беззбитковості. Застосування економіко-математичного методу чутливості дасть змогу не тільки спрогнозувати оптимальний обсяг споживання певних товарів для виробника і споживача, але й за допомогою цього методу можна проаналізувати вплив зміни основних параметрів (цін, постійних витрат тощо) на обсяги споживання. Це значно полегшить і виробнику, і споживачу вирішення проблеми оптимального вибору товарів, а також дасть можливість обґрунтувати причини, які призводять до відсутності покупок у різні періоди часу.

Вважаємо, що запропонований адаптивний підхід до аналізу поведінки споживача в сучасних умовах частих змін значно підвищить ефективність поведінки споживача та забезпечить йому більш стабільні умови споживання в умовах війни, економічної кризи та постійних ринкових змін.

Перспективи подальших досліджень полягають в комплексному аналізі поведінки споживача в умовах змін, що передбачає оцінку місткості ринку за різними сегментами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажеріна К. В., Черненко О. В., Афанасьєва К. О. Зміна споживчої поведінки українців в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf.
2. Балук Н. Р. Систематизація моделей поведінки споживачів як засіб пошуку напрямків їх удосконалення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 370-376.
3. Булик О., Гаврилюк І. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник ЛНУП. Серія «Економіка АПК»*. 2023. № 30. С.175-180.
4. Бурліцька О. П. Опорний конспект лекцій із дисципліни "Поведінка споживачів" за освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг». Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2019.111 с.
5. Гаврилюк І., Томашевський Ю., Хірівський Р. Особливості маркетингових досліджень поведінки споживачів в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135>
6. Городняк І. В. Поведінка споживача: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2018. 255 с.
7. Довгунь О. С., Мащак Н. М. Зміна споживчої поведінки в умовах нової нормальності: монографія. Київ: Студцентр. 2021. 308 с.
8. Косар Н.Л., Мамчин М.М., Баран А.О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>
9. Майовець Є.Й. Маркетинг: теорія та методологія: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
10. Левицька О.М., Луців Н.В. Адаптація споживача в сучасних умовах. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: збірник тез доповідей IV міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 5-6 листопада 2024 р.)*. Київ: КНУБА, 2024. С. 449-452.
11. Левицька О.М., Луців Н.В. Теоретичні дослідження адаптивної поведінки споживачів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Випуск 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6803>
12. Щерба О.І. Поведінка споживача: вплив післякупівельного задоволення та післякупівельного дисонансу. *Габітус*. 2020. Вип. 20. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2020.20.2>
13. Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Harvard University Press. Retrieved from https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf
14. Leibenstein, Harvey (1950). Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand. *Quarterly Journal of Economics*. 64 (2): 183–207. doi:10.2307/1882692. URL: <https://academic.oup.com/qje/issue/64/2>
15. Veblen T. *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*. New York: The Macmillan Company, 1899. URL: <https://www.gutenberg.org/cache/epub/833/pg833-images.html>

REFERENCES

- Bazherina K. V, Chernenko O. V & Afanasieva K. O. (2018). Zmina spozhyvchoi povedinky ukraintsiv v umovakh kryzy. [Changing consumer behavior of Ukrainians in times of crisis]. Efektyvna ekonomika, (4). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/64.pdf [in Ukrainian].
- Baluk N. R. (2011). Systematyzatsiia modelei povedinky spozhyvachiv yak zasib poshuku napriamkiv yikh udoskonalennia. [Systematization of consumer behavior models as a means of finding directions for their improvement]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, (21.4), 370–376. [in Ukrainian].
- Bulyk, O., & Havryliuk, I. (2023). Vplyv viiny na kupivelnu povedinku spozhyvachiv. [The impact of war on consumer purchasing behavior]. Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics, (30), 175–180. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175> [in Ukrainian].
- Burlitska O. P. (2019). Opornyi konspekt lektsii iz dystsypliny "Povedinka spozhyvachiv" za osvitho-profesiinoiu prohramoiu pidhotovky bakalavriv haluzi znan 07 «Upravlinnia ta administruvannia» spetsialnosti 075 «Marketynh». [Reference lecture notes on the discipline "Consumer Behavior" according to the educational and professional program for training bachelors in the field of knowledge 07 "Management and Administration" of the specialty 075 "Marketing"]. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia. [in Ukrainian].
- Havryliuk, I., Tomashevskiy, Yu., & Khirivskiy, R. (2024). Osoblyvosti marketynhovoykh doslidzhen povedinky spozhyvachiv v umovakh viiny v ukraini. [Peculiarities of marketing research on consumer behavior during the war in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-135> [in Ukrainian].
- Horodniak I. V. (2018). "Povedinka spozhyvacha": navch. posib. L'viv: LNU im. Ivana Franka, 255 [in Ukrainian].
- Dovhun O. S & Mashchak N. M. (2021). Zmina spozhyvchoi povedinky v umovakh novoi realnosti. [Changing consumer behavior in the new reality]. U Ye.V. Romat & S.F. Smerichevskiy (Red.), Suchasnyi marketynh: trendy, innovatsii, instrumenty (s. 287–297). Kyiv: Studtsentr [in Ukrainian].
- Kosar, N., Mamchyn, M., & Baran, A. (2022). Doslidzhennia zminy povedinky spozhyvachiv u suchasnykh umovakh. [Research on changing consumer behavior in modern conditions]. Ekonomika ta suspilstvo, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68> [in Ukrainian].
- Maiovets Ye.Y. (2013). Marketynh: teoriia ta metodolohiia. [Marketing: theory and methodology]. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].
- Levyts'ka, O. M., & Lutsiv, N. V. (2024). Adaptatsiia spozhyvacha v suchasnykh umovakh. [Consumer adaptation in modern conditions]. Problemy henezysu ekonomiky intelektual'no-innovatsijnoho kapitalu: Zbirnyk tez dopovidej IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 5–6 lystopada 2024 r.) (pp. 449–452). Kyiv: KNUBA. [in Ukrainian]
- Levyts'ka, O. M., & Lutsiv, N. V. (2025). Teoretychni doslidzhennia adaptivnoi povedinky spozhyvachiv. [Theoretical studies of adaptive consumer behavior]. Visnyk L'vivs'koho universytetu. Serii ekonomichna, (68). <https://doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6803> [in Ukrainian].
- Shcherba O.I. (2020). Povedinka spozhyvacha: vplyv pisliakupivelnoho zadovolennia ta pisliakupivelnoho dysonansu. [Consumer behavior: the influence of post-purchase satisfaction and post-purchase dissonance]. Habitus, (20), 20–25 [in Ukrainian].
- Bourdieu, P. (1984). Distinction: A social critique of the judgement of taste. Harvard University Press. Retrieved from https://monoskop.org/images/e/e0/Pierre_Bourdieu_Distinction_A_Social_Critique_of_the_Judgement_of_Taste_1984.pdf

- Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *Quarterly Journal of Economics*, 64(2), 183–207. <https://doi.org/10.2307/1882692>
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class: An economic study of institutions*. New York: The Macmillan Company. Retrieved from <https://www.gutenberg.org/cache/epub/833/pg833-images.html>

ANALYSIS OF CONSUMER BEHAVIOUR

Olha Levytska

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

Nataliia Lutsiv

*Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine*

The article analyzes the modern approach to the analysis of consumer behavior in circumstances of martial law. The purpose of this work is to substantiate the proposed adaptive approach to analyzing consumer behavior in modern conditions of martial law, economic crisis, and frequent environmental changes.

It is determined that despite the relevance of the methods of consumer behavior analysis in modern economic theory (microeconomic, psychological and sociological), they are of a theoretical and descriptive nature and do not allow to assess the impact of changes in various factors on the final volume of consumption. An own approach to the analysis of consumer behavior in circumstances of martial law, which is accompanied by an economic crisis and frequent changes in the environment, is proposed. In conditions of constant change, the behavior of a modern consumer must be adaptive to the environment, which will provide him with a high level of flexibility in meeting his needs. The concept of “internal” and “external” adaptation of a modern consumer is proposed, which is an important condition for his adaptation to frequent changes in the market situation. The unprofitable and profitable state of the consumer is considered, as well as the possibility of forecasting sales volumes for the consumer and for the manufacturer is analyzed in order to ensure his stable position in the market. An economic and mathematical sensitivity method is proposed, which will allow not only to predict the optimal volume of consumption of certain goods for the producer and the consumer, but also with the help of this method it is possible to analyze the impact of changes in the main parameters (prices, fixed costs, etc.) on the volume of consumption. This will greatly facilitate both the producer and the consumer in solving the problem of optimal choice of goods, and will also provide an opportunity to substantiate the reasons that lead to the absence of purchases in different periods of time. The article also proposes a methodology for assessing the level of flexibility of the modern consumer, as well as analyzes the main factors that influence his consumer behavior. We believe that the proposed adaptive approach to analyze consumer behavior in modern conditions of frequent changes will significantly increase the effectiveness of consumer behavior and provide more stable consumption conditions in circumstances of war, economic crisis, and constant market changes.

Prospects for further research may include a comprehensive analysis of consumer behavior in changing conditions, which involves assessing market capacity.

Keywords: “internal” consumer adaptation; “external” consumer adaptation; level of flexibility of consumer behavior; level of adaptability of consumer behavior; sensitivity analysis of consumer behavior.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

07 June 2025

ACCEPTED:

20 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

CC BY 4.0

UDC 334:330

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-11](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-11)

STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN GLOBAL ENVIRONMENT

Nataliia Parkhomenko*

*Doctor of Science (Economics and Management), Professor
Professor of the Department of International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
Kharkiv, Ukraine*

ORCID 0000-0001-8776-6970

**Corresponding author email: parkhomenko.na28@gmail.com*

Abstract. The relevance of the topic is due to the fact that in conditions of high uncertainty, increased global competition and rapid transformation, there is a need to form strategies that will ensure long-term sustainability.

The purpose of the research is to theoretically substantiate and practically analyze strategies for organizational development of business activities in the global environment.

The research was carried out on the basis of a comprehensive methodological approach, which involves a combination of theoretical analysis and empirical research. At the theoretical stage of the study, a systematic analysis of scientific literature was conducted that highlight the issues of strategic management of organizational development of business activities. The empirical stage of the study involved the use of questionnaires among business entities, which made it possible to identify practical features of the implementation of organizational development strategies for business activities and assess their effectiveness. SWOT analysis allowed assessing the strengths and weaknesses of the strategic organizational development of business entities. At the final stage, the results of theoretical and empirical analysis were generalized and integrated, which made it possible to formulate practical recommendations for their implementation and assess the impact of strategies on the competitiveness and sustainability of enterprises.

As a result of the research, the role of organizational development of entrepreneurial activity in strategic management was clarified, innovative approaches to the formation of organizational development strategies of entrepreneurial activity and the classification of organizational development strategies were systematized, and practical recommendations for the implementation of organizational development strategies of entrepreneurial activity were provided. The scientific novelty of the research lies in the complex combination of theoretical justification and practical assessment of organizational development strategies of entrepreneurial activity.

Keywords: entrepreneurial activity, organizational development, strategies, strategic management, global environment.

JEL Classification: L29, M21, O20.

INTRODUCTION

In the current conditions of globalization and digitalization, entrepreneurial activity is becoming a key factor in the social and economic development of the state. Krajcsak & Bakacsi (2025) emphasize that the long-term success of an enterprise depends not only on the effective use of resources, but also on the ability to form and implement organizational development strategies. This problem is also actively studied in Ukrainian scientific literature (Parkhomenko, 2020; Plotnikova & Yakovenko, 2024), however, a comprehensive understanding of strategies that take into account the modern challenges of an unstable environment requires further in-depth analysis.

Organizational development of entrepreneurship is considered as a systemic process aimed at improving management structures, developing human resources, increasing innovative capacity and forming an effective corporate culture. According to Khan et al. (2024), it is organizational flexibility that determines the ability of a business to adapt to change, and modern research confirms that enterprises that implement strategic development tools demonstrate a higher level of competitiveness and innovation.

The relevance of the topic is due to the fact that in conditions of high uncertainty, increased global competition and rapid transformation of business systems, there is a need to form strategies that will ensure not only short-term efficiency, but also long-term sustainability. The lack of an adaptive development strategy often leads to the loss of market positions, while a comprehensive strategic approach creates conditions for sustainable growth.

LITERATURE REVIEW

The issue of organizational development of entrepreneurial activity occupies an important place in modern strategic management research. It encompasses classical theories of competitive advantage, approaches to organizational change, and innovative concepts of strategy making.

The classic basis for strategy formation is the Resource-Based View (RBV), which interprets sustainable competitive advantage as the result of the presence of valuable, rare, hard-to-imitate and irreplaceable resources in an enterprise (Barney, 1991). This concept was further developed in works that highlight the role of organizational competencies in ensuring strategic sustainability (Barney, 2001). The logical continuation of the RBV was the concept of dynamic capabilities, which explains the ability of enterprises to sense changes in the environment seize opportunities and transform their own resources for long-term development (Teece et al., 1998).

An important contribution to the understanding of strategy making was the approach of Mintzberg et al., who presented a complex of schools of strategic thinking – from planning to learning and culture. This allowed emphasizing the multiplicity of logics of strategic development, especially in entrepreneurial organizations (Mintzberg et al., 1998).

Organizational development as a transformation process is often studied through change models. The McKinsey 7S model emphasizes the coherence of the hard and soft components of the organization (Waterman et al., 1980). The Burke–Litwin model (1992) reveals the cause-and-effect relationships between the external environment, mission, culture, and performance (Burke & Litwin, 1992). In turn, Kotter's 8-step model provides an applied toolkit for managing organizational change (Kotter, 1996).

In the Ukrainian context, issues of organizational development of entrepreneurial activity are studied in the context of adaptation to institutional instability, digitalization, and integration into global markets. Ukrainian researchers emphasize the need to combine classical models with practices of network interaction and innovative development of small and medium-sized businesses (Korobka, 2021; Gudz & Muzychenko, 2020).

Therefore, modern scientific approaches allow considering strategies for organizational development of entrepreneurial activity as a multidimensional integration: resource-oriented logic,

models of change, entrepreneurial methodologies, and balancing between exploitation and innovative search.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of the study is to provide theoretical justification and practical analysis of strategies for organizational development of entrepreneurial activity in the context of modern economic transformations.

To achieve this goal, the following tasks have been identified: to clarify the role of organizational development of entrepreneurial activity in strategic management; to analyze scientific approaches to the classification of strategies for organizational development of entrepreneurial activity; to develop recommendations for improving strategies to increase the competitiveness of entrepreneurial activity.

METHODOLOGY

The study of organizational development strategies of entrepreneurial activity was carried out on the basis of a comprehensive methodological approach, which involves a combination of theoretical analysis and empirical research. This approach provides a holistic assessment of the conceptual foundations of strategic development and practical aspects of their implementation in the conditions of modern entrepreneurship.

At the theoretical stage of the study, a systematic analysis of scientific literature was conducted that highlight the issues of strategic management of organizational development of entrepreneurial activity. In particular, attention was focused on the classification of organizational development strategies of entrepreneurial activity. The results of the theoretical analysis allowed systematizing existing approaches to strategic development of entrepreneurial activity and determining key criteria for assessing the effectiveness of organizational development strategies of entrepreneurial activity. The empirical stage of the study involved the collection and analysis of primary and secondary information using quantitative and qualitative methods. In particular, questionnaires were used among entrepreneurial entities, which made it possible to identify practical features of implementing organizational development strategies of entrepreneurial activity and assess their effectiveness. Both quantitative and qualitative analysis methods were used to process and interpret the data obtained. In particular, SWOT analysis was used to identify the strengths and weaknesses of entrepreneurial entities, as well as opportunities and threats in the process of strategic organizational development. At the final stage, the results of theoretical and empirical analysis were generalized and integrated, which made it possible to identify the most effective strategies for organizational development of entrepreneurial activity, formulate practical recommendations for their implementation, and assess the impact of strategies on the competitiveness and sustainability of enterprises. Thus, the applied methodology provides a holistic and scientifically sound approach to the study of organizational development strategies, combining analytical accuracy with the practical significance of the results obtained.

RESULT AND DISCUSSION

Modern concepts have become widespread in the field of business strategies. The Lean Startup methodology involves iterative testing of business models, the use of MVP (minimum viable product) and validated learning as tools for reducing uncertainty (Blank, 2013). Sarasvathy's effectuation theory offers an alternative logic of action to forecasting, based on the principle of acceptable losses, partnership obligations and the use of chance (Sarasvathy, 2001). At the same time, the concept of organizational ambidexterity emphasizes the need to simultaneously combine

the exploitation of existing opportunities and the exploration of new ones (O'Reilly & Tushman, 2013). Table 1 provides a comparative description of approaches to the formation of strategies for the organizational development of entrepreneurial activity.

Table 1

Comparative characteristics of innovative approaches to the formation of organizational development strategies for entrepreneurial activity

Approach	Key idea	Basic mechanisms	Strengths	Limitation
Resource-Based View	Competitive advantage is based on unique resources and competencies	Identification of VRIN resources (valuable, rare, inimitable, and non-substitutable)	Provides a basic logic for building sustainable advantages; emphasis on internal strengths	Underestimates the dynamics of the environment; risk of staticity
Dynamic capabilities	Ability of an enterprise to change and transform resources according to the environment	Sensing → seizing → transformation	Explains flexibility and adaptability; focused on long-term development	Complexity of operationalization; high management requirements
Lean Startup	Rapid business model iterations to reduce uncertainty	MVP, validated learning, build–measure–learn	Reduces startup risks; speeds up adaptation	Requires readiness for constant change; not always effective in mature firms
Effectuation	Entrepreneur acts not through forecasting, but by using available resources and partnerships	Principle of acceptable losses, network obligations, the use of contingencies	Flexibility in the face of uncertainty; promotes innovation	Can limit scalability; difficulty integrating into large organizations
Organizational ambidexterity	Combining the exploitation of the existing and the exploration of the new	Structural and contextual mechanisms, dual business models	Balance between efficiency and innovation; resilience to turbulence	Complexity of managing dual logics; the need for strong leadership

Source: Compiled by the author after (Blank, 2013; Sarasvathy, 2001; O'Reilly & Tushman, 2013)

Table 2 provides examples of the application of innovative approaches to organizational development strategies by Ukrainian business entities.

Table 2

Examples of application of innovative approaches to the formation of organizational development strategies at Ukrainian enterprises

Approach	Example	Industry, scope of application	Advantage of application
1	2	3	4
Resource-Based View	Using the unique IT competencies of SoftServe and Intellias to enter the international market	IT outsourcing and consulting	Unique human capital and knowledge act as VRIN resources that form sustainable competitive advantages
Dynamic capabilities	Agroholdings Kernel, MHP quickly adapt business models to market changes (logistics, exports, digital platforms)	Agribusiness	Ability to sense change and transform operations in response to military and economic risks

1	2	3	4
Lean Startup	Startups Ajax Systems (security systems) and Reface (AI applications) actively used MVP and rapid iterations	Technical start-ups	Iterative testing allowed to quickly test hypotheses and attract investment
Effectuation	Small businesses in wartime (coffee shops, local producers) rely on available resources and a network of partnerships	Small business, service sector	Focusing on the principle of we work with what we have ensures survival in high uncertainty
Organizational ambidexterity	Rozetka combines the operation of the main e-commerce platform with the development of new areas (marketplace, financial services)	E-commerce	Company maintains efficiency in its core area and simultaneously invests in new products and formats

Source: Compiled by the author

At the theoretical stage of the study, a systematic analysis of scientific literature devoted to the strategic management of organizational development of entrepreneurial activity was conducted. The analysis showed that modern scientific literature offers various approaches to the classification of strategies for organizational development of entrepreneurial activity. Based on the generalization of sources, three main types of organizational development strategies were identified. Each of these strategies has its own specific implementation mechanisms and efficiency criteria, which allows them to be adapted to the specific conditions of the business entity's activity (Table 3).

Table 3

Systematization of classification of organizational development strategies for entrepreneurial activity

Strategy type	Goal	Characteristic features	Terms of use
Growth strategies	Expanding market share and scale of operations	Active investment, innovation, entry into new markets	Enterprises with sufficient resources and high development potential
Stabilization strategies	Maintaining current levels of activity and resources	Process optimization, customer base retention, moderate investment	Organizations in a stable environment or with limited resources
Downsizing and restructuring strategies	Increasing efficiency or survival in crisis conditions	Cost reduction, structure review, risk diversification	Businesses facing significant economic or organizational problems

Source: Compiled by the author after (Parkhomenko, 2020; Korobka, 2021)

The study of methods for assessing the effectiveness of strategic planning showed that quantitative and qualitative indicators are most often used, in particular financial results, the level of innovation, competitiveness and the degree of satisfaction of customer needs. The systematization of such criteria allowed identifying key criteria for assessing the effectiveness of organizational development strategies for entrepreneurial activity, which can be used for a comprehensive assessment of the enterprise's activities (Table 4).

Table 4

Criteria for assessing the effectiveness of organizational development strategies for entrepreneurial activity

<i>Criterion</i>	<i>Evaluation indicators</i>
<i>Financial indicators</i>	Profitability, profit, sales volume
<i>Innovative activity</i>	Number of new products, technological solutions, implementation of innovations
<i>Structural flexibility</i>	Ability to quickly adapt the organizational structure to changes in the external environment
<i>Consumer satisfaction</i>	Customer satisfaction level, customer base retention
<i>Social responsibility</i>	Fulfillment of social and environmental obligations, company image

Source: Compiled by the author

Thus, the results of the theoretical stage of the study allowed to systematize innovative approaches to the formation of strategies for the organizational development of entrepreneurial activity and to systematize the classification of strategies for the organizational development of entrepreneurial entities, as well as to determine key criteria for assessing the effectiveness of strategies for the organizational development of entrepreneurial activity, which creates the basis for the practical application of the results obtained and allows not only to choose the optimal directions for the development of entrepreneurial activity, but also to comprehensively assess the effectiveness of the implemented strategies, taking into account economic, innovative and social aspects.

The empirical stage of the study allowed to obtain comprehensive data on the implementation of strategies for the organizational development of entrepreneurial activity. Analysis of primary information collected through questionnaires of heads and managers of enterprises made it possible to identify key trends, problems and effective approaches in the management of entrepreneurial processes.

The empirical stage of the study involved surveying 37 entrepreneurs from different sectors of the economy. The aim was to identify practical features of implementing organizational development strategies and assess their effectiveness. The collection and analysis of primary information allowed to obtain a comprehensive picture of management practices, identify the main barriers and incentives for implementing strategies, and establish the level of their impact on key indicators of business entities.

Analysis of the data obtained shows that most enterprises actively apply strategies for organizational development of entrepreneurial activity. Thus, 39% of respondents assessed the level of implementation of strategies as high, 34% as average, and 27% of enterprises demonstrated a low level of implementation of strategic initiatives. These results indicate that most enterprises are aware of the importance of strategic management and strive to systematically implement relevant initiatives.

To assess the effectiveness of organizational development strategies, their impact on the main criteria for the effectiveness of strategy implementation was analyzed. It was found that 62% of respondents recorded improved financial results, while 71% noted increased efficiency of organizational processes and structural flexibility. In addition, 55% of respondents reported a positive impact of strategies on innovative activity, and 68% of respondents claimed an increase in customer satisfaction (Table 5).

Table 5

Assessment of effectiveness of implementing strategies for organizational development of entrepreneurial activity at the studied enterprises

Criterion	Noticed improvements	Percentage of respondents, %
Financial indicators	23	62
Innovative activity	20	55
Structural flexibility	26	71
Consumer satisfaction	25	68
Social responsibility	16	44

Source: Compiled by the author

The data obtained indicate a significant impact of strategic initiatives on key areas of business activity, in particular on organizational efficiency, consumer satisfaction, and financial results.

The analysis of qualitative information allowed identifying factors that hinder or contribute to the successful implementation of strategies. Among the main barriers, respondents noted a lack of financial resources (68%) and insufficient adaptation of personnel to changes (33%). The main incentives included the positive influence of corporate culture (48%) and active support from management (67%). These results confirm that the success of organizational development strategies largely depends on organizational support and a favorable corporate culture, while material and personnel limitations remain critical obstacles.

Based on the analysis of the survey results, the following conclusions can be drawn. Most entrepreneurs implement organizational development strategies at a medium or high level, which indicates awareness of the importance of strategic management. Organizational development strategies have a positive impact on organizational, marketing and financial indicators, and the main barriers to strategy implementation are related to limited resources and insufficient staff adaptation, while incentives are provided by management support and a favorable corporate culture. Thus, the results obtained confirm the importance of strategic management for increasing the efficiency of entrepreneurial activity and provide practical recommendations for optimizing the processes of strategy implementation at enterprises in various sectors of the economy.

To determine the strengths and weaknesses in implementing the organizational development strategy of business entities, as well as opportunities and threats in the process of strategic organizational development, SWOT analysis was used (Table 6).

Table 6

SWOT analysis of strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats regarding the implementation of organizational development strategies by business entities

Category	Analysis
Strengths	Adaptability to change, innovative activity, effective organizational structure
Weaknesses	Insufficient digitalization, limited resources for scaling, unstable communications
Opportunities	Market expansion, introduction of modern technologies, development of partner networks
Threats	Increased competition, unstable regulatory environment, economic fluctuations

Source: Compiled by the author

At the final stage of the study, the results of theoretical and empirical analysis were summarized and integrated, which allowed us to identify key strategies for the organizational development of entrepreneurial activity.

The most effective are strategies focused on innovative development as the introduction of new products, technologies and processes, which increases the adaptability of enterprises to changing market conditions; optimization of management processes as the introduction of modern management systems, which increases the efficiency of internal operations and reduces costs; expansion of market presence as active attraction of new client segments and expansion of the geography of enterprises' activities; formation of stable partner networks as development of cooperative relations with other enterprises, which increases competitive advantages and reduces risks. Empirical analysis has shown that enterprises that have implemented these strategies demonstrate a significant increase in competitiveness and sustainability.

Based on the integration of the obtained data, practical recommendations were formed for the implementation of strategies for the organizational development of entrepreneurial activity, namely, the consistent implementation of innovative initiatives with parallel control of their effectiveness, the use of modern management techniques and digital tools to optimize internal processes, systematic planning of the expansion of market activities taking into account the competitive environment and potential risks, and the development of strategic alliances and partnerships to increase the enterprise's resilience to external shocks (Table 7).

Table 7

Practical recommendations for implementing organizational development strategies for entrepreneurial activity

Practical recommendations for implementing organizational development strategies	Main implementation measures	Impact on competitiveness	Impact on enterprise sustainability
Innovative development	Introduction of new products, technologies, processes	Increasing attractiveness for customers, expanding the market	Adapting to market changes, reducing the risks of product obsolescence
Optimization of management processes	Use of modern management systems, digital tools	Cost reduction, operational efficiency improvement	Increasing internal stability, reducing dependence on the human factor
Expanding market presence	Actively attracting new customers, geographical expansion	Increase market share, expand customer base	Diversification of income sources, reducing the risk of dependence on one market
Formation of partner networks	Creating strategic partnerships	Increasing competitive advantage through synergy	Increasing resilience to external shocks, stabilizing business processes

Source: Compiled by the author

Thus, an integrated approach to the analysis and implementation of organizational development strategies for entrepreneurial activity allows significantly increasing competitiveness and ensuring the long-term sustainability of enterprises in the modern market.

CONCLUSION

In the course of studying the strategies of organizational development of entrepreneurial activity in the conditions of modern economic transformations, a number of results were obtained that have theoretical and practical significance. The role of organizational development of entrepreneurial activity in strategic management was clarified. The study showed that organizational development is a complex process aimed at increasing the adaptability of enterprises to changes in the external environment, optimizing internal resources and forming competitive advantages. Innovative approaches to the formation of organizational development strategies of entrepreneurial activity and the classification of organizational development strategies were systematized, which allowed identifying the main types of entrepreneurial development strategies. Empirical analysis demonstrated the practical features of the implementation of organizational development strategies by entrepreneurial entities. The use of SWOT analysis methods allowed us to identify the strengths and weaknesses of the implementation of organizational development strategies, as well as to assess the risks and potential opportunities for increasing the effectiveness of managerial decisions.

The scientific novelty of the study lies in the complex combination of theoretical justification and practical assessment of strategies for organizational development of entrepreneurial activity, which allowed us to identify critical factors for the success of strategic development and formulate practical recommendations for increasing the competitiveness and sustainability of entrepreneurial entities in modern economic conditions.

The issues of adapting strategic models to the specifics of specific business entities, as well as the relationship between long-term goals of organizational development and short-term financial results, remain debatable. These aspects require further research, taking into account industry and regional characteristics. Among the limitations of the study, it should be noted a limited sample of enterprises for empirical analysis, which may affect the generalizability of the conclusions, as well as the dynamism of the economic environment, which creates risks of rapid obsolescence of certain practical recommendations.

Prospects for further research are related to improving methods for assessing the effectiveness of organizational development strategies of entrepreneurial activity, developing adaptive models of organizational development, and studying the impact of digitalization and innovative technologies on entrepreneurial activity strategies. In particular, it is relevant to study the relationship between the strategic development of enterprises with sustainable economic growth and social responsibility.

Thus, the conducted research provides a holistic and scientifically sound approach to strategic management of organizational development of entrepreneurial activity and can serve as a methodological basis for the practical improvement of management decisions in modern conditions of economic transformations.

REFERENCES

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56. Doi: <https://doi.org/10.2307/259392>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72. Available at <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (last accessed: 03.06.2025).
- Burke, W.W. & Litwin, G.H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18(3), 523–545. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>

- Gudz, O.E. & Muzychenko, A.L. (2020). Organizational development of the enterprise. *Economics. Management. Business*, 4(34), 8-12. Doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.0400812> [in Ukrainian].
- Khan, S., Fatma, N., Ali, S. S., Dhamija, A. & Naqvi, D. (2024). Analysing the Barriers of Strategic Entrepreneurship: A DEMATEL Approach. *Sustainability*, 16(11), 4599. Doi: <https://doi.org/10.3390/su16114599>
- Korobka, S.V. (2021). Managing the organizational development of a small enterprise. *Scientific perspective: economics and management*, 3(73), 28-32. Doi: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-73-4> [in Ukrainian].
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 187 p. Available at <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (last accessed: 03.06.2025).
- Krajcsak, Z. & Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 17 (3), 630–649. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 406 p. Available at https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management (last accessed: 05.06.2025).
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. Doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Parkhomenko, N.O. (2020). Comparative characteristics of organizational development strategies of business systems in a global environment. *Business Inform*, 11, 385–392. Doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-385-392> [in Ukrainian].
- Plotnikova, M.F. & Yakovenko, O.S. (2024). Theoretical aspects of the formation of a strategy for the development of entrepreneurial activity in construction. *Economy and society*, 59. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125> [in Ukrainian].
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2). 243–263. Doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1998). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Waterman, R.H., Peters, T.J. & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. Doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991, vol. 17, no. 1, pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
2. Barney, J. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 1, pp. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.2307/259392>.
3. Blank, S. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 2013, vol. 91, no. 5, pp. 63–72. Available at: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (accessed 03 June 2025).
4. Burke, W. W., Litwin, G. H. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 1992, vol. 18, no. 3, pp. 523–545. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.

Parkhomenko, N. (2025). Strategies of organizational development of entrepreneurial activity in global environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 137-148. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-11>

5. Khan, S., Fatma, N., Ali, S. S., Dhamija, A., Naqvi, D. Analysing the Barriers of Strategic Entrepreneurship: A DEMATEL Approach. *Sustainability*, 2024, vol. 16, no. 11, 4599. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16114599>.

6. Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p. Available at: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (accessed 03 June 2025).

7. Krajcsak, Z., Bakacsi, G. The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 2025, vol. 17, no. 3, pp. 630–649. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173>.

8. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 406 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/259760377_Strategy_Safari_A_Guided_Tour_Through_The_Wilds_of_Strategic_Management (accessed 05 June 2025).

9. O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 2013, vol. 27, no. 4, pp. 324–338. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>.

10. Sarasvathy, S. D. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 2, pp. 243–263. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>.

11. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1998, vol. 18, no. 7, pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

12. Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*, 1980, vol. 23, no. 3, pp. 14–26. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).

13. Гудзь, О. Є., Музиченко, А. Л. Організаційний розвиток підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2020, № 4(34), с. 8–12. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.0400812>.

14. Коробка, С. В. Управління організаційним розвитком малого підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*, 2021, № 3(73), с. 28–32. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-73-4>.

15. Пархоменко, Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*, 2020, № 11, с. 385–392. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-385-392>.

16. Плотнікова, М. Ф., Яковенко, О. С. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*, 2024, № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-125>.

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Пархоменко Наталія Олександрівна

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна*

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах високої невизначеності, посилення глобальної конкуренції та швидкої трансформації виникає потреба у формуванні стратегій, які забезпечать довготривалу стійкість.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі стратегій організаційного розвитку підприємницької діяльності у глобальному середовищі.

Дослідження здійснювалося на основі комплексного методологічного підходу, що передбачає поєднання теоретичного аналізу та емпіричного дослідження. На теоретичному етапі дослідження проведено систематичний аналіз наукових джерел, що висвітлюють проблематику стратегічного управління організаційним розвитком підприємницької діяльності. Емпіричний етап дослідження передбачав застосування анкетування суб'єктів підприємницької діяльності, що надало можливість виявити практичні особливості реалізації стратегій організаційного розвитку підприємницької діяльності та оцінити їх ефективність. SWOT-аналіз дозволив оцінити сильні і слабкі сторони стратегічного організаційного розвитку підприємницької діяльності. На заключному етапі здійснювалося узагальнення та інтегрування результатів теоретичного та емпіричного аналізу, що дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо їх впровадження та оцінити вплив стратегій на конкурентоспроможність і стійкість підприємств.

В результаті дослідження уточнено роль організаційного розвитку підприємницької діяльності в стратегічному управлінні, здійснено систематизацію інноваційних підходів до формування стратегій організаційного розвитку підприємницької діяльності та до класифікації стратегій організаційного розвитку, надано практичні рекомендації щодо впровадження стратегій організаційного розвитку підприємницької діяльності. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному поєднанні теоретичного обґрунтування та практичної оцінки стратегій організаційного розвитку підприємницької діяльності.

Ключові слова: підприємницька діяльність, організаційний розвиток, стратегії, стратегічне управління, глобальне середовище.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

14 July 2025

ACCEPTED:

14 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

© CC BY 4.0

UDC 334.722:304.3(669.1)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-12](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-12)

ENTREPRENEURSHIP PRACTICES AS A STRATEGIC TOOL FOR POVERTY REDUCTION IN NIGERIA

Mufutau Akanmu Popoola*

PhD

*Department of Business Administration and
Management,*

Federal Polytechnic Ayede

Oyo State, Nigeria

ORCID 0000-0002-4529-0721

Azeez Olasunkanmi Ojo

Department of General Studies,

Federal Polytechnic Ayede

Oyo State, Nigeria

ORCID 0009-0005-3583-1001

Shittu Saheed Akande

PhD

Department of Accountancy,

Federal Polytechnic Ayede,

Oyo State, Nigeria

ORCID 0000-0003-3382-5917

* Corresponding author email: popoolama@federalpolyayede.edu.ng

Abstract. This study examined the impact of entrepreneurship practices on poverty alleviation and extremely reduction in Nigeria. According to Popoola (2021), High rate of poverty is a threat to our country economic development and this Poverty in any community or society is a serious and highly setback to the economics, socioeconomic, social, and general level of any development of the society. This study revealed four (4) hypotheses to achieve the target set of goals and answer the research questions accordingly. The main objectives are to; (i) examines the real effect of entrepreneurship-practices on skills-acquisitions among beads makers in Nigeria; (ii) to determine the effect of entrepreneurship-practices on income generation's among beads makers in Nigeria; (iii) to evaluate the extent to which entrepreneurship-practice's effect employment-creations among beads makers in our dear country Nigeria; and (iv) to investigate the effect of entrepreneurship practice's on enterprise-creations among beads makers in Nigeria. Data were collected by using questionnaires which were deployed to the real register beads makers in Oyo, Osun and Ogun States respectively. These questionnaires were retrieved with adequate monitoring. Analysis of data by using Chi- Square test was employed to test all the hypothesis to determines effect of entrepreneurship-practice's (measured by mentoring, entrepreneurial-mindset, Creativity and Innovation on poverty reductions (measured by the skill acquisitions, employment creations, income generation's and real enterprise creations scale measurements to determine this on general well being of the populace. The findings revealed that Entrepreneurship practices is an antidote to poverty reduction. It shows positive impact of Entrepreneurship practices on Poverty reduction in Nigeria. The study recommendations that government at various levels should set up skills

acquisition centers nationwide and Entrepreneurial mindset curriculum should be introduced to Nigeria educational system in order to boost entrepreneurial mindset of the populace.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurship practices, enterprises, poverty reduction & SMEs.

JEL Classification: L26, O12, I3.

INTRODUCTION

Popoola (2021) has explained that governments all over the world have accepted the impact of entrepreneurship practices by Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) on job creations, improvement of people's standard of good living and general impact on the economy and developmental goals. Thus, he encouraged entrepreneurship as a way of diversifying the economics reliance on oil boom and other minerals resources development. The word "Entrepreneurship" is constantly described by many entrepreneurship scholars such as Popoola (2021), Kowo (2018), Oyedele (2018), Omisakin (2016), Ogundele (2012) just to mention a few the 'real dynamic process of creating more and additional wealth.' Also, Ogundele (2012: Oyedele 2018; Popoola 2018) explain that entrepreneurship practices is the process and the real sentiment used by an entrepreneurs to boost their business activities. Harper 2003; Baumol 2012 Fox 2011 are in line with this assertion.

This study answers the following questions:

What effect do entrepreneurship practice have on skills acquisitions among beads makers in our dear country Nigeria?

What effect do entrepreneurship practice have on income generations among beads makers in our dear country Nigeria?

What extents do entrepreneurship-practice's effect employment double creations among beads makers in our dear country Nigeria?

And what extents do entrepreneurship-practice's effect enterprises creations among beads makers in our dear country Nigeria?

The main objectives are:

To examine the effect of entrepreneurship-practice's on skills acquisitions among beads makers in Nigeria.

To investigate the effect of entrepreneurship-practice's on income generation's among beads makers in Nigeria.

To evaluate the extent to which entrepreneurship- practice's effect employment creations among beads makers in Nigeria.

To examine the effect of entrepreneurship-practice's on enterprise creations among beads makers in our dear country Nigeria?

Research Hypotheses are:

H₀₁: There is no significant effect between entrepreneurship practices and skills among beads makers in Nigeria.

H₀₂: There is no significant effect of entrepreneurship practices on income generation among the beads makers in Nigeria.

H₀₃: An Entrepreneurship practice doesn't have significant effect on employment creation and beads makers in Nigeria.

H₀₄: An Entrepreneurship practice doesn't have significant effect on enterprise creation in Nigeria.

According to Akhuemonkhan, Raimi and Sofoluwe (2013) and Obunike (2016), employment creation has been inadequate to keep pace with the expanding working age population. Hence, many people do not have functional thinking that can help to generate a stable and rewarding

employment. World Bank 2014 revealed that poverty is at alarming rate in Nigeria. In recent times, poverty has been view as a major problem confronting many developing nations (Popoola, 2021; Porter 1990; Omoh 2012). Furthermore, (Popoola 2021: Omoh 2012) explained that job creation has been inadequate to keep pace with the expanding highly working age population in our dear country Nigeria in which unemployment rate have escalated as young Nigeria's are facing difficulties in finding gainful employment and this have negative impacts on the populace. World Bank 2014 also corroborates to the above assertion. Not only that, poverty-stricken has generated high rate of vandalism, political violence and other social vices which have escalated in recent times (Popoola 2021; Kowo, 2018). Also, Nigerian government fails to promote emerging enterprises with innovative and productive ideas through entrepreneurship-practice's. It fails to formulate functional regulations and policies that promote the operation of merging enterprises, and this causes high level of poverty among the people of Nigeria and other developing countries (Popoola 2021; Dwyer & Cormican, 2017). Also, Kowo et.al., 2021 are in line with the above assertion.

LITERATURE REVIEW

Conceptual Review

Popoola 2021 revealed that Entrepreneurship practices encompasses a range of activities undertaken by entrepreneurs to identify and capitalize on business opportunities. These activities include risk-taking, innovation, leadership, and strategic decision-making. According to Ogundele (2012), entrepreneurship practices involves acquiring necessary resources and implementing actions to achieve business objectives. Omisakin, Camille, and Romie (2016) define entrepreneurship practices as a series of activities employed by entrepreneurs in their business dealings. This also corroborate with Popoola 2021 assertion.

In the same vein, Schumpeter's (1934) view on entrepreneurship practices emphasizes the role of innovation and leadership in driving economic growth and development. He views entrepreneurs as innovators who create economic disequilibrium through the process of creative destruction (Schumpeter, 1939). This process involves introducing new products, services, or processes that disrupt existing markets and create new opportunities for the people.

Ogundele (2012) and Oyedele (2018) define entrepreneurship practices as the processes, actions, activities, behavior, and attitude employed by entrepreneurs in their business activities. These practices result to income generation and employment creation in unstable economies. Oyedele (2018) views entrepreneurship practices as a series of activities undertaken by entrepreneurs to achieve targeted objectives and these are in line with Popoola 2021.

Popoola 2021 explained Mentoring as a learning process that involves the transmission of knowledge, skills, and experience from a more experienced individual (the mentor) to a less experienced individual (the mentee). According to Oyedele (2018), mentoring is an informal, face-to-face communication that occurs over a sustained period of time. The goal of mentoring is to facilitate learning and growth, enabling the mentee to acquire new skills, habits, knowledge, and attitudes (Omisakin, 2016; Ogundele 2007; Coulter 2001).

Mentoring is one of the key element in measuring entrepreneurship practice as explained by Popoola 2021. Also, entrepreneurship mindset creativity and innovation are criteria in measuring entrepreneurship practices and these alleviate poverty drastically.

Enterprise and small business was deeply explained by Ogundele et al; (2012) that small business are the major group of business that develop Nigeria economy and this enterprise are set up by those who have sound Entrepreneurial mindset.

Poverty is a setback to general development of any nation (Oyedele 2018). More than 91 million Nigerians living in abject poverty according to Popoola 2021 and this has negative impact on economic growth of our dear country Nigeria.

According to Akhuemonkhan, Raimi and Sofoluwe (2013) and Obunike (2016), employment creation has been inadequate to keep pace with the expanding working age population. Hence, many people do not have functional thinking that can help to generate a stable and rewarding employment. World Bank 2014 revealed that poverty is at alarming rate in Nigeria. In recent times, poverty has been view as a major problem confronting many developing nations (Popoola, 2021; Porter 1990; Omoh 2012). Furthermore, (Popoola2021: Omoh 2012) explained that job creation has been inadequate to keep pace with the expanding highly working age population in our dear country Nigeria in which unemployment rate have escalated as young Nigeria's are facing difficulties in finding gainful employment and this have negative impacts on the populace. World Bank, 2014 also corroborates to the above assertion. Not only that, poverty-stricken has generated high rate of vandalism, political violence and other social vices which have escalated in recent times (Popoola 2021; Kowo, 2018). Also, Nigerian government fails to promote emerging enterprises with innovative and productive ideas through entrepreneurship-practices. It fails to formulate functional regulations and policies that promote the operation of merging enterprises, and this causes high level of poverty among the people of Nigeria and other developing countries (Popoola 2021; Dwyer & Cormican, 2017). Also, Kowoet.al., 2021 are in line with the above assertion.

Ogundele 2012 and Oyedele (2018) deeply agreed that Schumpeter's Innovation theory of 1934 has contributed enormously to the development of entrepreneurship studies due to his relationship to innovation. Thus the researchers based his study on this theory. Schumpeter's Innovation theory 1934 belongs to economic theory cluster which revealed entrepreneur as catalysts for innovators, creators and good creativity change (Schumpeter's 1934 & 1954).

Lima and Njiforti (2018) revealed the impact of Entrepreneurship on poverty reduction among entrepreneurs in Kaduna state, Nigeria. 367 questionnaires were received from four local governments in the state where data were analysed. The study revealed that 52 percent of the women were living in abject poverty. It recommended that government should set up more empowerment programmes and reduce poverty in the country.

Ayeegba, Ojonugwa and Omole (2016) examined factors rocking Entrepreneurial development in Nigeria. The researchers relies on primary and secondary data to analyze this fact. Chi- Square statistical technique was properly used. The researchers argued that the government towards Entrepreneurial development is weak.

METHODOLOGY

The total population of the registered beads makers as at 31st December, 2024 were carefully investigated in the course of this study. Well structured questionnaires were designed and distributed to beads makers in Oyo, Osun and Ogun states. In the course of study, we discovered that the above three states consist higher registered beads makers in Nigeria. With adequate monitoring, 366 questionnaires were properly filled and returned by Beads makers in those states. Beads maker is one of the prominent Yorubas people art works based on investigation. Also, Beads Makers group of Nigeria indicated that Oyo, Osun and Ogun states are most prominent states in Nigeria participating in beads making businesses in our dear country Nigeria, especially south Western part of Nigeria.

Furthermore, sampled technique was selected by using simple random sampling and purposive sampling method in order to ensure proper representatives across the selected states. This type of sampling allowed researchers to select elites among the members. It also helps to select those who are conversant with the main objectives of this study.

RESULTS AND DISCUSSION

Distribution of response on effects of mentoring among beads makers.

The larger representative of the sample from the three States (47.4% in Ogun State, 43.9% in Osun State and 48.4% in Oyo State) strongly agreed that they have a mentor in their beads making business compared to very few of them (3% in Ogun State, 0.9% in Oyo State and 0% in Osun State) who don't have. By implication, majority of beads makers in the study area have someone in the business who gives them useful advises at all-time. Also, most of the respondents from the three States (52.6% in Ogun, 57.9% in Oyo and 56.6% in Osun) strongly agreed that they have gained knowledge from their mentors. This shows that respondents are gaining more knowledge on daily basis from their mentors. On whether mentoring culture in beads making business is effective or not, around 27.1% of respondents in Ogun state, 25.4% of respondents in Oyo state and 66.4% respondents in Osun state strongly agreed with the statement. This connotes that mentoring among beads makers is very effective and that mentoring has positive effects among beads makers in the study area.

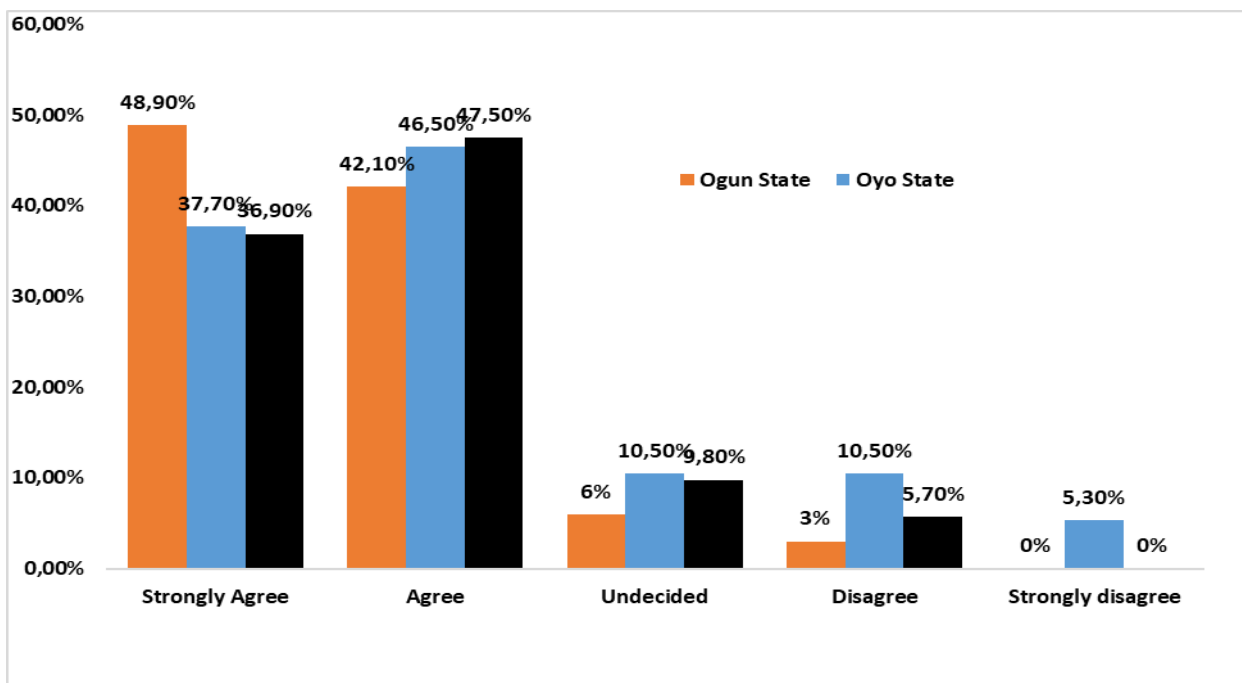


Figure 1. Response on whether mentored offered guidance and knowledge on beads making

Also figure 1 above tells us further that close to half of beads makers in Ogun state (48.9%) strongly agreed that there mentored offered guidance and knowledge on beads making, compared with their counterparts from Oyo and Osun State where more than just a quarter of them (37.7% and 36.9%) each strongly agreed to the statement. By implication, this shows that effects of mentoring among beads makers cannot be overemphasize. We then conclude that mentoring on beads making in the research area have positive effect on beads making business in southwestern region of Nigeria.

Level of entrepreneurial mindset among beads makers.

Level of entrepreneurial mindset among beads makers in the research area. It was revealed that close to two third 91(68.4%) of these respondents from Ogun state strongly agreed that they have keen sense of curiosity, if these is compare with respondents from Osun and Oyo state (37.7% and 48.4%), the different is much. With this, we can say that beads makers in Ogun State have more keen sense of curiosity than their counterpart from Oyo and Osun state. Moreover, it was also discovered that majority of these respondents from the three states (82% Ogun State, 71% Oyo

State and 73.8% Osun State) strongly agreed that they do actively seek much information as they can in a new situation. Also, as shown in the study, larger representative of the respondents from the three states (66.9% in Ogun State, 49.1% in Oyo state and 58.2% in Osun State) strongly agreed that they are able to use the means at their disposal to handle situation effectively. These responses indicate that majority of the beads makers in the research area have good entrepreneurial mindsets and they are capable to handle situation effectively. Also, on whether respondents believe or not that they can improve on their ability to cope with failure, 93(69.9%) of them in Ogun state agreed with the statement while 57.9% and 70.5% of their counterparts from both Oyo and Osun State agreed with the statement. In addition, majority of the beads makers from the three states (51.9% in Ogun State, 58.8% in Oyo state and 59.8% in Osun State) strongly agreed that they have had exposure to entrepreneurship through beads making. By implication, beads making business has helped respondents in many ways and it has affects them in many positive ways.

Level of creativity among beads makers.

Level of creativity among beads makers. Majority of these respondents from three states strongly agreed that they are able to act effectively and creatively in difficult situations (65.4% Ogun State, 44.7% Oyo State and 48.4% Osun State respectively). Also, majority of beads makers (51.9% in Ogun State, 50% in Oyo State and 61.5% in Osun State) strongly agreed that they now come up with high creative ideas. By implication, majority of beads makers in the research areas are highly creative and are able to act effectively in difficult situations. Furthermore, larger representative of beads makers from the study areas (57.9% in Ogun State, 53.5% in Oyo State and 53.3% in Osun State) strongly agreed that creative thinking skills can be acquired through training and that they now apply logical thinking to gather and analyze information (42.1% in Ogun State, 42.1% in Oyo state and 33.6% in Osun State) respectively. As to whether creative skills can be acquired through training or not, majority (57.9%, 53.5% and 53.3%) of respondents from Ogun, Osun and Oyo State strongly agreed with the statement. This implies that for anyone to have more creative skills in beads making business, he/she needs to attends more trainings as much as possible. Also majority of the beads makers from the three states strongly agreed that they can turn creative ideas to workable solutions. Moreover, it was discovered that large representative of the respondents (68.4% in Ogun State, 37.7% in Oyo State and 48.4% in Osun state) strongly agreed that they have what it takes to turn creative ideas into reality.

Level of innovations among beads makers.

Levels of innovations among beads makers from the three selected States. It was observed that most of the respondents from the three States strongly agreed that they have good innovation and ideas for product or services (77.4% Ogun State, 56.1% Oyo State and 63.1% Osun State respectively). By implication, the level of innovation among beads makers in the research area is very high. Also, majority of them strongly agreed that they do turn creativity (every good) ideas into innovation. In addition, most (92.5% Ogun State, 84.2% Oyo State and 75.4% Osun State) of these business men and women strongly agreed that they sometimes use their innovativeness for expansion and that innovation in beads making help to achieve sustainability (76.7% Ogun State, 88.6% Oyo state and 86.9% Osun State). By implication, if anyone is innovative in beads making business, it will guarantee sustainability of the business. In addition, majority of the respondents across the three selected states strongly agreed that they have introduced new product services through changing the look, trade and quality. With all these response, it suggested that respondents who are beads makers have high level of innovations.

Levels of skills acquisition among beads makers.

The levels of skills acquisition among respondents were revealed. Majority of the respondents (78.9% in Ogun State, 63.2% in Oyo State and 65.6% in Osun State) strongly agreed that skill acquisition is of importance in the informal sector and they strongly agreed that skill should be acquired in their native language (54.9% in Ogun State, 63.2% in Oyo state and 82.8% in Osun state). By implication, majority of beads makers in the southwestern region prefer skills on beads

makers to be given in Yoruba the native language. On whether the level of skill acquisition is on higher gear or not in respondents' organization, majority of them (78.9% in Ogun State, 62.3% in Oyo state and 65.6% in Osun State) strongly agreed that skills acquisition in their organization is on higher gear. Also, most of these respondents from the three states (63.9% in Ogun State, 77.2% in Oyo State and 68.9% in Osun State) strongly agreed that there is opportunity to apply skill learnt towards improving the informal sector. Moreover, majority of these respondents (78.9% in Ogun State, 62.3% in Oyo State and 65.6% in Osun State) strongly agreed that level of skill acquisition is on a high pedestal in their organization and that there is opportunity to apply skill learnt towards improving the informal sector. By implication, there is high level of skills acquisition among respondents who are beads makers in the study area.

Income generating levels among beads makers.

On levels of income generating by beads makers in the surveyed area was revealed. Most of the beads makers (75.9% in Ogun State, 93% in Oyo state and 90.2% in Osun State) strongly agreed that they generate income daily from beads making business. same with majority (75.9% in Ogun State, 93% in Oyo state and 90.2% in Osun State) of them also said they generate income on weekly basis. By implication, the levels of generating income among respondents is very high. However, as to whether these respondents generated income on monthly basis, close to half (36.1% in Ogun state, 49.1% in Oyo state and 41.3% in Osun State) also strongly agreed that they generate income on monthly basis on the business. Meanwhile, it was noticed that large representative of the respondents (36.1% in Ogun State, 37.7% in Oyo state and 37.7% in Osun State) strongly disagreed that the money generated from beads making is enough to take care of their family. By implication, as a results of respondents need that are unlimited, the money generated from beads making are not enough to care for their family. As to whether respondents are able to save from income generated from the business, larger sample size (36.1% in Ogun State, 37.7% in Oyo state and 37.7% in Osun state) strongly disagreed with the statement. By implication, its not that respondents are not making money in beads making business but the money made are not enough to go for savings. On whether respondents are able to improve standard of living from income generated through beads making business, Majority of them (36.1% in Ogun State, 37.7% in Oyo state and 37.7% in Osun State) strongly agreed with the statement. By implication, there is higher income generating in the business of beads making.

Employment creation level among beads makers.

This displayed employment creation levels among respondents. It was observed that most of the respondents from the three states strongly agreed that beads making is a form of employment to them (84.2% in Ogun State, 94.7% in Oyo State and 97.5% in Osun State). By implication, respondents who are beads makers believes that the business has created job for them. On whether they are contended with beads making business, majority of respondents from Ogun state (47.4%) strongly agreed with the statement, however, it was not so in Oyo and Osun state as majority (31.6% in Oyo state and 29.5% in Osun State) of them strongly disagreed with the statement. By implication, beads makers in Ogun state are more contended with the business than their counterparts from the other two States. Also, majority of these respondent from the three State (65.4% Ogun State, 72.8% Oyo State and 68.9% Osun State) strongly agreed that employment generated through beads making has helped in reducing poverty and that effect of beads making business cannot be neglected. In addition, around 63.9%, 88.6% and 90.2% of respondents from the three states respectively strongly agreed that beads making can be recommended to people as a form of employment. With the response above, the employment creation level among beads makers are very high in the three states.

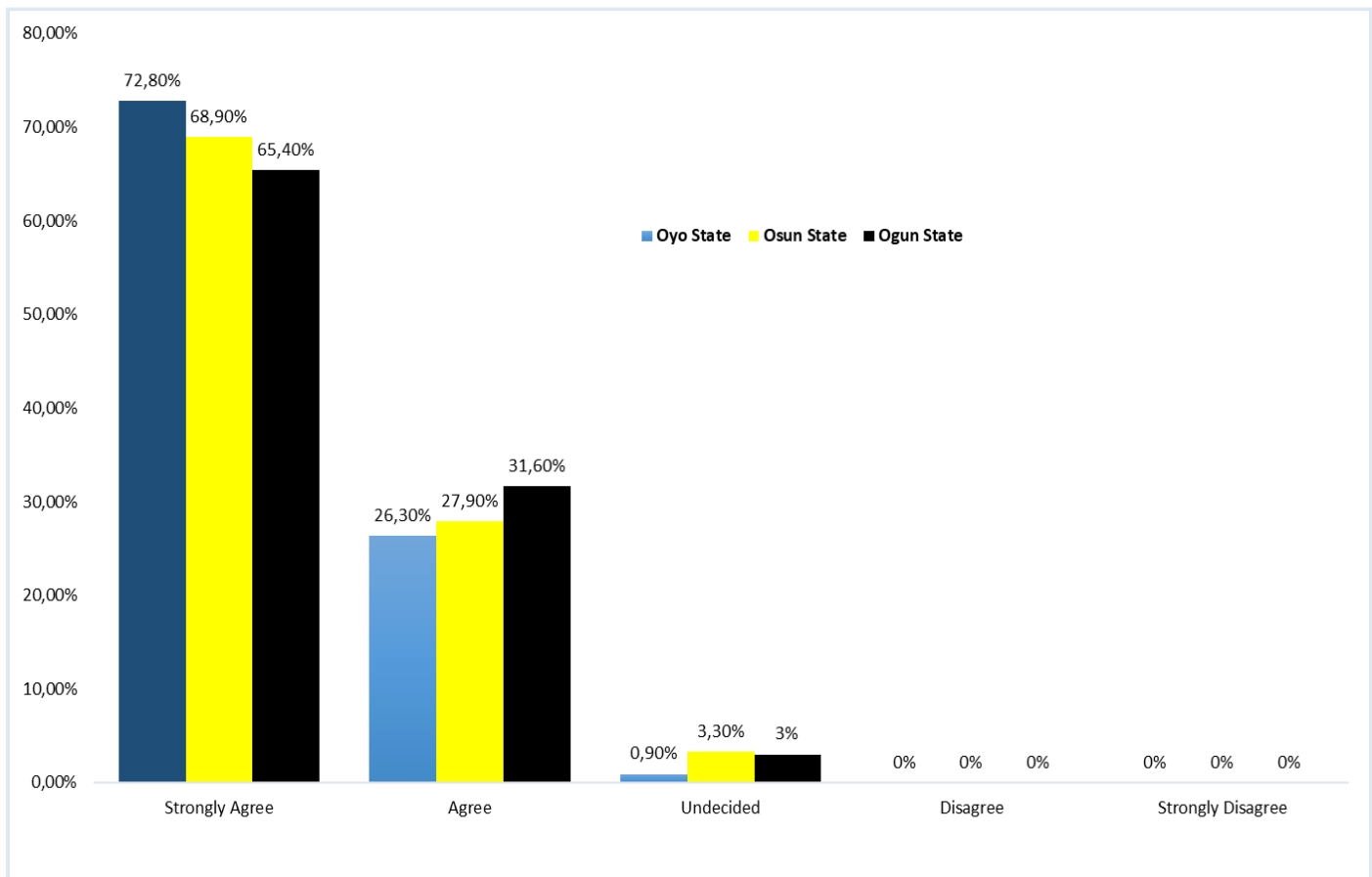


Figure 2. Response on whether employment generated through beads making has helped to reduce poverty or not

Level of Enterprises Creation in the Study Area

The levels of enterprise creation among the beads makers in the research area. Most of the respondents interviewed from Ogun State (63.9%) strongly agreed that enterprise creation is the major solution to poverty reduction in Nigeria, this goes against response of majority of the respondents from Oyo and Osun State whereby majority of them (50.9% and 44.3%) are undecided on the statement. By implication, respondents from Ogun State have more believe in enterprise creation mindset than those of Oyo and Osun state. As to whether there is policy program by the government to reduce poverty or not in the study area, majority of the respondents from the three states (33.8% in Ogun State, 50.9% in Oyo state and 44.3% in Osun State) can't say. By implication, beads makers in the research areas have not been carry along by government in enterprise creation in most of their program in reducing poverty in research area. Meanwhile, majority of the respondents from the three states strongly agreed that enterprise creation in entrepreneurship practice has increased in the informal sector. However, as to whether respondents are satisfied with enterprise creation in the informal sector or not, majority of them from Ogun state (30.8%) and Oyo state (24.6%) cannot say anything on it while most (77.7%) of the respondents in Osun agreed with the statement. By implication, enterprise creation in both Ogun and Oyo state on the informal sectors are not communicated to respondents as its supposed to be. Thus they can say but little about enterprise creation in the informal sector but reverse is the case in Osun state.

Data analysis based on hypothesis.

The hypothesis of the study are: (1) There is no significant relationship between entrepreneurship practices uses mentoring and skill acquisition among beads makers in Nigeria; (2)

There is no significant influence of entrepreneurship practices uses entrepreneurial mindset on income generation among beads makers in Nigeria; (3) entrepreneurship practices uses Creativity does not significantly affect employment creation among beads makers in Nigeria; (4) There is no significant effect between entrepreneurship practices uses innovation and enterprise creation among beads makers in Nigeria. Chi-square test of association was employed to test all the hypothesis statement stated above due to the categorical nature of the data at hand. Chi-square test is applied when we have two categorical variables from a single population. It makes some assumptions about the data which are;

1. The sampling method must be simple random sampling.
2. The variable under study must be categorical
3. The expected value of the number of sample observations in each level of the variable is at least 5.

Assumptions 1:

During the collection of the data, the researchers employed simple random sampling method to select sample size of 366 registered beads makers in the research area. This method gives equal chance of selection to every member of the population of beads makers in the research area. Thus this assumption is not violated.

Assumption 2:

All the variables of the questionnaires that are to be use for testing association are in categories and on a 1-5 Likert scale of Strongly agree, Agree, Undecided, Disagree and Strongly disagree. Thus, this assumption is not violated.

Assumption 3:

This assumption is referring to the number of observation at hand and it is assumed to be 50 or more. In the case of this research, the number of observation is 366 beads makers much more than 50 observation. Thus we do not violate the assumption.

Test of Hypothesis.

H₀₁: There is no significant association between entrepreneurship practices uses mentoring and skill acquisition among beads makers in Nigeria.

Test statistic result

Table 1

Skills acquisition VS Mentoring

	V a l u e	Degree of freedom	Sig. (p-value)
Pearson Chi-Square	15.593	3	0 . 0 0 1
Likelihood Ratio	17.837	3	0 . 0 0 0
Linear by linear association	12.556	1	0 . 0 0 0
N	3 6 6		

Dependent variable: skill acquisition VS Independent variable: Mentoring sig: 0.05

There is significant association between mentoring and skill acquisition among beads makers in the research area since the p-value (0.001) of the Pearson Chi-Square less than significant level (0.05). We then conclude that mentoring has positive effect on skill acquisition among beads makers in Nigeria.

H₀₂: There is no significant influence of entrepreneurship practices uses entrepreneurial mindset on income generation among beads makers in Nigeria.

Test statistic result

Table 2

Income generation VS Entrepreneurial mindset

	V a l u e	Degree of freedom	Sig. (p-value)
Pearson Chi-Square	11.002	2	0 . 0 0 4
Likelihood Ratio	15.100	2	0 . 0 0 1
Linear by linear association	10.686	1	0 . 0 0 1
N	3 6 6		

Dependent variable: income generation VS Independent variable: entrepreneurial mindset

Also from table 2 above, there is significant association between entrepreneurial mindset of beads makers and their level of income generation (p-value < 0.05). We then conclude that entrepreneurial mindset among beads makers affects their level of income generation in the business.

H03: Entrepreneurship practices uses Creativity does not significantly affect employment creation among beads makers in Nigeria

Test statistic result.

Table 3

Employment creation VS. Creativity

	V a l u e	Degree of freedom	Sig. (p-value)
Pearson Chi-Square	150.6221	4	0 . 0 0 0
Likelihood Ratio	137.218	4	0 . 0 0 0
Linear by linear association	0 . 3 3 5	1	0 . 5 6 3
N	3 6 6		

Dependent variable: employment creation VS Independent variable: Creativity

As indicated in the table 3 above, creativity is significantly affecting employment creation among beads makers in Nigeria (p-value < 0.05). We then conclude that level of creativity among beads makers positively affects employment creation among them.

H04: There is no significant effect between entrepreneurship practices uses innovation and enterprise creation among beads makers in Nigeria.

Test statistic result.

Table 4

Enterprises Creation VS Innovation

	V a l u e	Degree of freedom	Sig. (p-value)
Pearson Chi-Square	356.563	1	0 . 0 0 0
Likelihood Ratio	309.829	1	0 . 0 0 0
Linear by linear association	71.706	1	0 . 0 0 0
N	3 6 6		

Dependent variable: Enterprises Creation vs Independent variable: Innovation

Lastly, it was discovered from table 4 above that there is significant effect between innovation and enterprises creation among beads makers in Nigeria ($p\text{-value} < 0.05$). We then conclude that innovation among beads makers in Nigeria attracts enterprises creation among them.

CONCLUSION

This research work revealed the real effect of entrepreneurship-practices on poverty reduction in Nigeria. More so, how entrepreneurs view the real impact of entrepreneurship- practices on poverty reduction among beads makers in Nigeria investigated .The research goals are to investigate and determine the real and extent of effect of entrepreneurship-practices on skills acquisitions among beads makers in Nigeria, to determine the real effect of entrepreneurship-practices on income generation's among Beads makers in Nigeria, to investigate the extent to which entrepreneurship-practice effect employment creations among beads makers in Nigeria, to examines the effect of entrepreneurship-practices on enterprises creations among Beads makers in Nigeria. Based on the above findings, it is clearly revealed that Entrepreneurship practices is the main antidote to poverty reduction. The researchers hereby concluded that Entrepreneurship practices is the main solution to poverty reduction. To crown it all, findings of this study contributed to entrepreneurship-practices' skills and development in Nigeria which will serve as a catalyst and yardstick in measuring the extent of relationship and effect of entrepreneurship- practices and poverty reduction among the populace.

The researchers recommend that government at all level should set up skill acquisitions center in all their areas in order to boost employment creation and income generation among the populace. Also, entrepreneurial mindset curriculum should be introducing to our educational sector and make it as compulsory course from elementary school to higher institution. This will make people to think creatively and innovatively.

ACKNOWLEDGMENT

We express our profound gratitude to Tertiary Education Trust Fund (TETFUND) Nigeria, for the role play in financing this project. We are extremely grateful for the grant released to execute this noble research work.

REFERENCES

- Ayegba, O. & Omale, S.A. (2016). Factors Rocking Entrepreneurial Development in Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 8(12). <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/29795/30607>
- Akhyemonkhan, .I. & Raim, L. (2013). Entrepreneurship education and employment stimulation in Nigeria. *Journal of Studies in Social Science*.3, 2013. <https://infinityptess.info/index.php/jsss/article/view/file/66/77>
- Baumol, W.J. (1986). Entrepreneurship Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Business Venturing*. 11(2). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269400014X>
- Coulter, M.K. (2001). *Entrepreneurship in Action*. London Prentice Hall. Volume 2.
- Dwyer, C.O. & Cormican, K. (2017). Regulations do or die: An analysis of factors critical to new product development in a regulatory context. *Journal of Technology, Management and Innovation*. 12(10), 26-38.
- Filion, L.J. (1998). From Entrepreneurship to Entreprenology. *Journal of Enterprising Culture*. 6(1). https://web.hec.ca/creationdenterprise/CERB_Backup-12-mai-2008/pdf/1997-05EPIEntrenology.pdf
- Fox, J.M. (2011). *Entrepreneurs add up to Big Business*. Unpunished Document.

- Harper, D.A. (2003). *Foundation of Entrepreneurship and Economic Development*. London: Rutledge.
- Kowo, S.A. (2018). Unpublished PhD Seminar at department of Business Administration and Entrepreneurship, Kwara state University, Malete, Nigeria.
- Kowo, S.A, Oba Adenuga O A, Akinbola O.A & Salau A A. (2021). The Influence of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention. *Jounal of Entrepreneurship and Innovation (JEL)*, Published by Faculty of Business and Management, University of Ruse Bulgaria-Europe issue 12, pp. 3-14.
- Kowo, S.A, Oba Adenuga OA, Popoola M.A. (2021) "The Role of Business Incubation in Promoting Entrepreneurship and SMEs Development" *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, Published by Zaporizhzhia National University Ukraine, Issue 2 (16) , Pp 83- 100. Available at: <http://dx.doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/16-07>.
- Liman, A. G & Njiforti, P. (2018). Impact of Entrepreneurship on Poverty Reduction among Women Entrepreneurs in Kaduna Metropolis. Unpunished seminar.
- Okafor, C., Ola-David, O., Oluwatobi, S., Oludayo, O.O., Akinbode, M. and Achugamonu, B., 2015, *Entrepreneurship Education and Poverty Alleviation: Impact Analysis of Covenant University Graduates between 2006-2013*, [online] Available at: <<http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/5343/1/Paper%2085.pdf>> [Accessed 06 August 2016].
- Ogundele, O.J.K., Waidi, A.A. & Hammed, B.A. (2012). Entrepreneurship Training and Education Strategies Tools for Poverty Alleviation in Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*.2, 148-156.
- Ogundele, O.J.K. (2012). Entrepreneurship Training and Educational as a Strategic Tools for Poverty Alleviation in Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*. 2(1).
- Ogundele, O.J.K. (2007). *Introduction of Entrepreneurship Development, Corporate Governance and Small Business Management*. Lagos Molofin Nominees.
- Omisakin, O.M., Camille, .N. & Romie .F. (2016).Entrepreneurial Orientation amomg migrants and small medium Enterprises.*Journal of Business Administration Research*. 5(1).
- Omoh, G. (2012). Is Nigeria in a poverty trap and population explosion: Vanguard newspaper, Monday 20th, February, 2012.
- Oshewolo, S., 2010. Galloping poverty in Nigeria: an appraisal of government interventionist policies. *Journal of Sustainable Development in Africa*, 12(6), pp.264-274.
- Oyedele, A. F. (2018). Impact of Entrepreneurship Practice on Job Creation Selected Case Study of Metal Scrap Business Operators in Nigeria Unpunished.PhD thesis submitted to Kwara State University, Malete, Nigeria.
- Popoola, M.A. (2021). Effect of Entrepreneurship Practices on poverty reduction in the informal sector of South West Nigeria. Published Unpunished PhD thesis at Department of Business Administration and Entrepreneurship, Kwara State University, Malete, Nigeria.
- Popoola, M.A. (2018). Financial Institution Micro Loan: A strategy for Reducing Poverty in Southwestern, Nigeria. Unpunished PhD seminar at Department of Business Administration and Entrepreneurship, Kwara State University, Malete, Nigeria.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*.Macmillan, London.
- Salami, C.G.E., 2011.Entrepreneurial interventionism and challenges of youth unemployment in Nigeria.*Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*.An Inquiry into Profits Capital, Credit, Interest and Business Cycle. Cambridge, M.A. Harvard University press.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, M.A, US Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1954). *History of Economic Analysis*, New York; Oxford University Press.

World Bank, (2014). *World Development Report: attacking poverty*. NY: Oxford University Press.

ПРАКТИКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗМЕНШЕННЯ БІДНОСТІ В НІГЕРІЇ

Mufutau Akanmu Popoola
Federal Polytechnic Ayede
Oyo State, Nigeria

Azeez Olasunkanmi Ojo,
Federal Polytechnic Ayede
Oyo State, Nigeria

Shittu Saheed Akande
Federal Polytechnic Ayede
Oyo State, Nigeria

У цьому дослідженні розглядається вплив підприємницької діяльності на боротьбу з бідністю та її значне зменшення в Нігерії. За даними науковців високий рівень бідності є загрозою для економічного розвитку країни, а бідність у будь-якій громаді чи суспільстві є серйозною перешкодою для економічного, соціально-економічного, соціального та загального рівня розвитку суспільства. У цьому дослідженні було висунуто чотири (4) гіпотези для досягнення поставлених цілей та відповіді на дослідницькі питання. Основні цілі полягають у наступному: (i) дослідити реальний вплив підприємницької діяльності на набуття навичок серед виробників бісеру в Нігерії; (ii) визначити вплив підприємницької діяльності на отримання доходу серед виробників бісеру в Нігерії; (iii) оцінити ступінь впливу підприємницької діяльності на створення робочих місць серед виробників бісеру в нашій дорогій країні Нігерії; та (iv) дослідити вплив підприємницької діяльності на створення підприємств серед виробників бісеру в Нігерії. Дані були зібрані за допомогою анкет, які були роздані зареєстрованим виробникам бісеру в штатах Ойо, Осун та Огун відповідно. Ці анкети були зібрані з належним контролем. Для перевірки всіх гіпотез було проведено аналіз даних за допомогою тесту хі-квадрат, щоб визначити вплив підприємницької діяльності (виміряної за допомогою наставництва, підприємницького мислення, креативності та інновацій) на зменшення бідності (виміряної за допомогою набуття навичок, створення робочих місць, отримання доходу та створення реальних підприємств) з метою визначення загального добробуту населення. Результати дослідження показали, що підприємницька діяльність є протитрутою для зменшення бідності. Вони свідчать про позитивний вплив підприємницької діяльності на зменшення бідності в Нігерії. У дослідженні рекомендується, щоб уряди різних рівнів створили центри набуття навичок по всій країні, а в освітню систему Нігерії було впроваджено навчальну програму з підприємницького мислення, щоб стимулювати підприємницьке мислення населення.

Ключові слова: підприємництво, підприємницька діяльність, підприємства, зменшення бідності, малі та середні підприємства.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

11 July 2025

ACCEPTED:

07 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

 CC BY 4.0

UDC 330.341.1:303.446(698.2+6-13)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-13](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-13)

A COMPARATIVE REVIEW OF THE NATIONAL INNOVATION FRAMEWORK IN AFRICA: CASE STUDY OF MAURITIUS AND SOUTH AFRICA

Randhir Roopchund*Senior Lecturer**Université des Mascareignes**Mauritius*ORCID [0000-0001-8170-3813](https://orcid.org/0000-0001-8170-3813)**Corresponding author email: rroopchund@udm.ac.mu*

Abstract. The current study analyses the National Innovation Frameworks adopted by two strong African economies, namely Mauritius and South Africa. These frameworks have been strategically developed to boost economic growth by fostering a culture rooted in innovation, creativity, and excellence. Recognising the increasing importance of knowledge-based economies, both countries have sought to position innovation at the core of their development agenda, ensuring long-term competitiveness in a globalised world. The study goes beyond a descriptive comparison by critically examining the overall justification for engaging in such innovation frameworks. It explores how innovation contributes not only to economic performance but also to addressing broader societal challenges such as employment creation, social inclusion, and sustainable development. In addition, the research develops a clear understanding of the contextual differences in the design and implementation of innovation approaches in Mauritius and South Africa, recognising that unique historical, institutional, and economic contexts influence their policy priorities and execution. A qualitative research approach is adopted, using a multi-case study method supported by directed content analysis. This methodology enables a systematic and in-depth exploration of the similarities and contrasts between the two national frameworks. The findings are highly relevant to policymakers, practitioners, and academics, as they shed light on the innovation pathways, drivers, and influences that can enhance economic growth and national resilience. The study also highlights the value of innovation-led strategies in enabling African economies to move up the global value chain and sustain long-term development.

Keywords: innovation, comparative review, innovation framework, excellence, economic growth.

JEL classification: O31, O32, O38, O57.

INTRODUCTION

South Africa is one of the BRICS countries and is one of the most developed African economies with a Gross Domestic Product of 385 billion USD. The economic growth was around 1.4% for the year 2018 as compared to 3.8% for Mauritius for same year. Both countries have the ambition of boosting the overall economic growth rate by developing new emerging sectors with

the vision of emerging as high-income economies. South Africa has an income per capita of 6,600 USD as compared to 11,000 USD for Mauritius in 2018. Hence, both countries need to invest in education, research and development, and innovation strategies to be able to stir an overall economic transformation. Mauritius now ranks 13th on the global Ease of doing business index amongst 190 countries. On the other hand, South Africa ranks 84th globally. Hence, Mauritius is taking the lead on different indexes at the African level, such as the Human Development Index, Mo Ibrahim Index for corporate governance, and also the Ease of doing business. However, what about the overall innovative culture of the two African economies? The current research makes a significant contextual contribution to the body of knowledge related to national innovation frameworks in Africa. No prior comparative review of the innovation frameworks of Mauritius and South Africa has been conducted even though both countries share important trade exchanges. The research shows that both countries have a keen interest in developing science, technology and innovation to improve economic growth of the country.

Innovation Indicators: Mauritius and South Africa

It is important analyse the current innovation ecosystem as a starting point based on some key statistics. Some of the key innovation indicators for the two economies are provided below.

Table 1

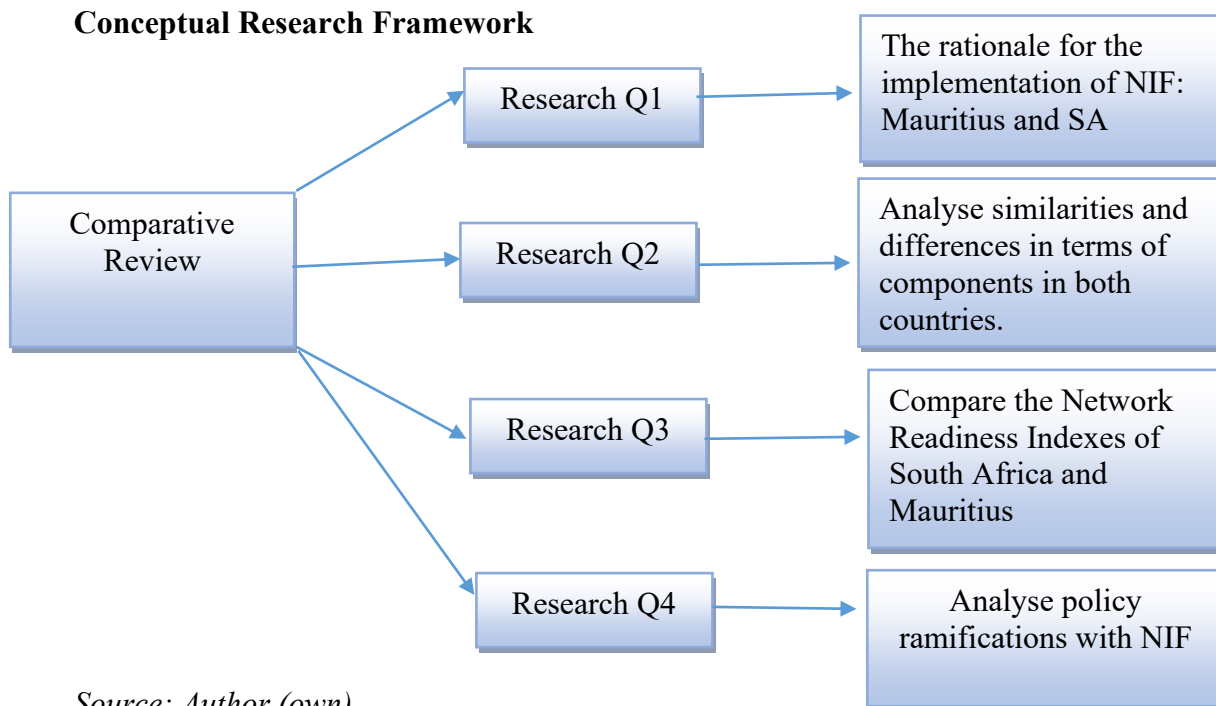
Innovation Indicators (Mauritius and South Africa)

Innovation Indicators	Mauritius	South Africa
Scimago Country H –index	74 (129 th)	423 (35 th)
Global Innovation index	31.3	35.13
Human Development index	0.79 (65 th)	0.699 (113 th)
Gross Expenditure on R & D	0.36%	0.68% of GDP
Patents	Nil	40

Source: Scimago (2018), Global Innovation Index Report (2018), HDI (2018), WIPR (2018)

Hence from the Table 1, it is evident that Mauritius and South Africa are two emerging economies that have an excellent performance in the African continent but still lagging at the international front in terms of innovation. South Africa has an H-index of 423 as compared to 74 for Mauritius based on Scimago Statistics for 2018. In terms of Global innovation Index, South Africa has a slight advantage of 4 points on Mauritius. However, in terms of Human Development index, Mauritius has a comparative advantage and has ranked first in Africa for many years (HDI, 2018). Both countries, conscious about the fact that they cannot continue to rely on the traditional economic sectors, have developed National Innovation frameworks for boosting the overall international economic performance. Hence, this study seeks to contribute by analysing the National Innovation frameworks in terms of:

- (a) The rationale and expected benefits of National Innovation framework for both economies
- (b) Analyse the similarities and differences in the frameworks between the two countries
- (c) Compare the Network Readiness Indexes of South Africa and Mauritius
- (d) Analyse policy ramifications for both countries with the overall development of the National Innovation framework.



Source: Author (own)

LITERATURE REVIEW

Understanding the National Innovation framework

Jackson (2011) defines an innovation ecosystem as 'the complex relationships that are formed between actors or entities whose functional goal is to enable technology development and innovation'. Hence, the national innovation framework seeks to support an innovative culture and also engage in a structured approach for encouraging higher research and development, effective systems, and technological design. However, defining an effective innovation policy in developing countries is very complicated as the policy design should also encourage inclusive development and also seek to achieve socio-economic objectives (Bastos and Weber, 2018). An effective economic system may be divided by the development of fundamental research and also research related to improving economic growth through new product developments, patenting, and technological breakthroughs. There are different actors and forces which constitute the overall innovation ecosystem, namely the material resources, the human capital, and also the governmental and institutional support, including the industry-research collaboration.

There are some differentiating factors between an innovation ecosystem and from the traditional concepts such as Science and Technology parks, regional innovation systems or innovation clusters (Rogers, 1962; Fetters et al. 2010) such as the fact that the former is

1. More elaborate and systemic
2. Interactions between the different components of the ecosystem
3. The rising importance of technology and digitalisation
4. Open innovation and collaboration

Hence, a national innovation framework is an integrated and structured approach to promote national research and development, technology and product development to achieve sustainable economic growth and development.

National Innovation Framework and economic growth

Several authors have emphasized on institutional support for promoting innovation that may lead to achieving higher economic growth (Oyelaran-Oyeyinka and Sampath, 2006; Tebaldi and Elmslie, 2008a; Tebaldi and Elmslie, 2008b; Tebaldi and Mohan, 2008; and Schiliro, 2010). Hence, Africa can bolster its economic growth by adopting appropriate innovation systems by promoting conducive research culture. The African Union has set an Agenda 2063 to position Africa as a strategic player in the global economy through improvement in education and science technology. Juma (2016) is of the view that the creation of 'innovation universities' that combine research, teaching, community service, and commercialization in their missions and operations. This will require a departure from the standard practice where education is carried out in universities that do little research, and where research is done in national research institutes that do not undertake teaching.

Kariuki (2017), who is the Director for Accelerating Science in Africa is of the view that African governments need to invest more resources and prioritise investments that will deliver science and technology benefits to the continent. Surprisingly, only 1.3% of global research and development costs is spent in Africa. The Director is of the view that it is essential to get greater access to funding from government and private sector for improving economic growth.

The African Observatory for Science, Technology and Innovation (AOSTI) which has been established by the African Union has invested massively in the capacity-building program of national innovation systems in Africa to put in place a framework to evaluate NIS in Africa and regularly inform African decision-makers on the status and impact of innovation activities and related policies on the continent.

STEM Education in the African Context

The African Union, through the Agenda 2063 seeks to make Africa a diversified and industrialised economy that can achieve sustainable economic growth. Currently, the teaching of Science, Technology, Education and Mathematics needs to be bolstered to boost up the human capital development and achieve a higher level of creativity and innovation (Tikly et al., 2018). Some African economies, such as Mauritius are also conscious about the need for people with more technical than academic skills. This explains why Mauritius has recently invested in three specialised Polytechnics to cater to a lack of qualified and professional people in some specific skills such as tourism, ICT and health sciences (Ministry of Education, 2019).

A study by Maulloo and Naugah (2017) shows declining intakes in chemistry and biology, but especially for biology between the years 2000 till 2016. The only science subject which has remained stable is physics. With the introduction of computer studies and design & technology, other science subjects, namely chemistry and biology, are becoming less attractive. The rate of popularity of approximately 1.5% per annum (p.a.) for computer studies is higher than for design & technology (less than 0.5% p.a.). Hence, even in Mauritius, students are more interested in studying Accounting and Business rather than science and maths. This could be explained due to the lack of job opportunities in those fields both in the Mauritian and African context.

Importance of National Innovation Framework

An innovation system includes all institutions and policies put in place in the overall process for the promotion of innovation and development of a particular country. The purpose of NIF is about knowledge creation and promoting scientific research based on a structured framework aligned to the national economic goals and objectives of a nation. Many studies have shown a positive link between human capital development, innovation, and economic growth.

Research by (Vannoorenberghe and Voeten, 2016) shows that there is "no clear cause-effect relation identified between innovation resulting in more export, or the other way around". The expectations of innovation policy should be realistic in terms of directly resulting in more export as well. Regardless of the absence of a strong causality, innovation and export do mutually strengthen each other within a firm. Cunningham (2015) explains that innovation and ICT entrepreneurship are now recognised as essential drivers for the socio-economic development of Africa. However, there is lack in terms of skills development, entrepreneurial skills and overall policy support. Besides,

African economies need to collaborate regionally to fill the expertise, research, and knowledge gap, especially in the field of science, technology, and innovation.

Phiri et al. (2016) are of the view that a transformative social policy in South Africa improves innovation through human capital development and helps enormously to reduce business risks. Hence, innovation may help in achieving inclusive growth in South Africa. However, there is a need for institutional support so that change may lead to higher economic growth and development (Oyelaran-Oyeyinka and Sampath, 2006; Tebaldi and Elmslie, 2008a; Tebaldi and Elmslie, 2008b; Tebaldi and Mohan, 2008; and Schiliro, 2010). In the current study, the Mauritius Research and Innovation Council and the NACI are the supporting arms that may help to achieve the set objectives. The assumption is expected to be beneficial to the African continent in general. This can be evidenced by the Solow growth model, which stipulates that innovation contributes about 85% of economic growth as compared to 15% for factor inputs based on the endowment theory (Romer, 1990; Romer, 1994). The economic success of Singapore and Japan is a clear testimony of the model. This can only be possible by boosting up the human capital development. Currently, African countries have a low score for innovative output when compared to countries from other regions of the world. For example, the World Development Indicators revealed that Africa's contribution to world innovation in 2009, measured by the amount of scientific and technical journal articles, is less than 1 percent (0.64%) compared to Europe (36.84%), East Asia (24.17%), South Asia (2.72%) and Latin America (3.04%).

The National Innovation Framework in Mauritius

The National Innovation Framework for the period 2018 till 2030 was launched in 2017 by the Ministry of Technology, Communication, and Innovation. The aim of the framework is to foster an innovative ecosystem that can support the growth and transformation of the Mauritian economy in the years to come. The Honourable Minister, while launching the NIF had the following to say justifying the need for a National Innovation Framework:

"Mauritius is an upper middle-income country and is poised to transition to the level of a high-income country, where innovation becomes the key driver of socio-economic development. At the same time, the country has the potential to lead the African Continent into a new wave of growth and can become a gateway for global business to enter Africa."

The Minister also emphasised that Mauritius does not possess natural resources, and therefore, the only way to compete at an international level is through fostering a culture of research and innovation (Ministry of Technology, 2017). He explained that despite resource constraints and lack of resources, Mauritius has still been able to win the 1st Prize of the KiboCUBE Programme 2018 organised by the United Nations Office for Outer Space (UNOOSA) and the Japan Aerospace Exploration Agency (JAXA) in June 2018. The National Innovation framework embeds the international best practices from the world to promote research, innovation, and new product developments. The framework also seeks to address several key aspects relating to funding for innovation, as well as provide appropriate incentives to encourage the partnership between the private sector and government in the innovation process. The ultimate objective is to inculcate a culture of research and innovation at all levels of businesses and society in the Mauritian context. Several National innovation initiatives have been introduced to foster greater collaboration between academia and the industry and facilitate technological transfer. Social innovation has also been included to maintain the equilibrium between applied and basic research. The World Bank (Uexkull et al., 2019) report stresses the complexity for Mauritius to manage its transition to a knowledge-based high-income economy driven by innovation and productivity growth. The World Bank is of the view that there is need for a business ecosystem that seeks to reduce bottlenecks to "new sources of growth and private investment, such as a lack of connectivity, skills shortages, and misaligned incentives". Mauritius now ranks 13th in the Ease of doing business, which is a good sign of significant improvements in the administrative bureaucracies.

The South African Context for National Innovation

The South African government published a consolidated policy entitled The White Paper on Science and Technology: Preparing for the 21st century in 1996 (DACST, 1996). The White Paper emphasised on the role that technological innovation will play in the further development of the South African economy (DACST, 1996: 9) by stating:

'The stimulation of a national system of innovation will be central to the empowerment of all South Africans as they seek to achieve social, political, economic, and environmental goals. The development of innovative ideas, products, institutional arrangements, and processes will enable the country to address more effectively the needs and aspirations of its citizens. This is particularly important within the context of the demands of global economic competitiveness, sustainable development, and equity considerations related to the legacies of our past. A well-managed and properly functioning national system of innovation will make it possible for all South Africans to enjoy the economic, socio-political, and intellectual benefits of science and technology.' (DACST, 1996:8)'.

Based on the South African Innovation Survey 2008 (covering the years 2005–2007) a total of 65.4% of firms reported being engaged in some sort of innovation activities, while 34.6% of enterprises reported that they are not involved in any innovation activities. Only 27.2% of enterprises reported to have successfully developed innovative products and processes in South Africa. Survey 2008 shows that South African enterprises have a fairly high innovation rate and that the degree of innovation of South African innovations was relatively high. The South African economy has faced dual challenge of integrating itself into the “competitive arena of international production and finance; and reconstructing domestic social and economic relations to eradicate and redress the inequitable patterns of ownership, wealth and social and economic practices that were shaped by segregation and apartheid” (Badat, 2004).

METHODOLOGY

The current research methodology uses a qualitative approach to conduct a comparative study of the National innovation frameworks for two emerging African economies, namely Mauritius and South Africa.

The qualitative research approach uses a mix of multi-case study methods and content analysis to have a better understanding of the different research questions explained earlier. The case study method, and in particular, the multiple–case studies approach offers academic researchers an effective strategy for an in-depth understanding of a specific phenomenon (Zach, 2006). The case study represents a research philosophy within the qualitative research paradigm (Creswell, 1998) and "attempts, on the one hand, to arrive at a comprehensive understanding of the event under study but at the same time to develop more general theoretical statements about regularities in the observed phenomena" (Fidel, 1984, p. 274). Hence, the use of qualitative research is justified mainly in understanding the overall philosophy of adopting the National innovation framework and comparing the structures for the two African economies.

Some of the critical research questions relate to analysing (a) the rationale for implementing the NIF (b) any differences in the innovation frameworks (c) evaluating the perception of the current structures and whether it is linked to the overall economic growth and development of the two economies. The multi-case methods will involve the content analysis (Hsieh et al., 2005) of the National Innovation framework documents of Mauritius and South Africa and other documents published by NACI and Mauritius Research and Innovation Council which are responsible for implementation and monitoring of innovation policies. In the digital age, content analysis may also be used to analyze digital texts (eg, Web-published news, Internet forums, and social media discussions). Once the research aim is stated and the source of data (content components) is identified, data may be sampled and subjected to either qualitative or quantitative analysis, or both (Hamad et al., 2016). In view of improving the reliability, a directed content analysis was carried

out based on the existing notion of innovation frameworks with clearly defined constructs mentioned earlier (Potter & Levine-Donnerstein, 1999).

Choice of Countries as Case Studies

The choice of the two countries for the comparative review needs to be justified. In the first instance, both countries are emerging economies that ambition to become a high-income economy. Both countries have implemented a National innovation framework to foster a culture of research, an innovation that may influence the overall economic growth (MRIC, 2017 and NCIA, 2018). Though Mauritius has a relatively higher economic growth than South Africa, both countries have a staggering economic growth and plan further to diversify the economy through economic and social transformations by improving the current innovation ecosystem/

Research Approach

The aim of the research is to analyse similarities, differences and any contextual divergence in terms of the overall national innovation frameworks. The research is exploratory in nature grounded on existing literature and policy documents regarding innovation frameworks in two promising African economies namely Mauritius and South Africa. As explained earlier, Africa is lagging behind in terms of research and innovation and therefore it is also important to analyse the motivation for the development of the framework as well as any differences in the actual framework. A thematic analysis based on the main research themes (based on research questions) was carried out and substantiated with relevant facts and figures. The main documents used apart from literature review are provided in the Table 2:

Table 2

Documents used for Content Analysis

Mauritius	Source	South Africa	Source
The National Innovation Framework for Mauritius (developed by Mauritius Research and Innovation Council)	Ministry of Technology, Communication and Innovation (2018)	The White Paper on the role of Technological innovation for economic development	DACST (1996)
Assessment Report of National Innovation system for Mauritius	Institute for Innovation and Technology (2015)	The National Innovation Framework for South Africa	NACI (2020)
Network Readiness Indexes for Mauritius	Network Readiness Index(2018)	Network Readiness Indexes for SA	Network Readiness Index (2018)
Scimago Reports on Publications	Scimago Country Rankings	The Science, Technology and Innovation Report by NACI (2016- 2019)	NACI Briefing Reports and STI
Main Websites	Mauritius Research and Innovation Council http://www.mric.mu	National Advisory Commission for Innovation https://nationalgovernment.co.za	

Source: Mentioned in Table

Hence, the research approach is qualitative, where there might be an element of subjectivity. However, subjectivity in opinions does not influence the overall academic rigour as the aim of the current research is not to generalise but to develop a more in-depth insight of how African countries are taking the initiative to bridge the research and innovation gaps explained in many reports. Hence, the overall ontological perspective adopted is that National Innovation frameworks may help encourage the global research and innovation gaps in the two economies. It is important to

highlight that the research does not evaluate the overall effectiveness of the implementation of such policies as Mauritius has recently embarked in implementing such a framework.

RESULTS AND DISCUSSION

Thematic Analysis 1: The Rationale for National Innovation Framework

Part A: South Africa and Innovation ecosystem

Based on the literature review, the quest to achieve a research and innovation culture formally started in 1996 with the White Paper on the role of technological innovation for the overall economic development. The white paper emphasises the importance of research and technological developments to tap the natural and mineral resources of the country. Akec (2017) in a recent research paper, explained that African economies are under pressure to create economic growth and development with the aim to increase economic growth and to increase jobs. This is based on the exogenous growth theory, which states that economic growth may be influenced by technological and scientific development. The NCIS resumes the overall need for research and innovation as follows:

'Sound measurement of innovation is crucial in policy formulation and implementation, to monitoring spending in this regard, assessing the contribution of innovation to achieving social and economic objectives. Reporting on the measurement of innovation serves to legitimise public intervention by enhancing public accountability'

Manzini (2015), based on qualitative research is of the view that the current research framework of South Africa is more focused on technological innovation and does not focus on the larger ecosystem. He is also of the opinion that there are gaps regarding the broader conditions of learning and assessment of innovation in South Africa and there is need to broaden the research metrics as explained below

'there is a need to sharpen the metrics for measuring non-technological innovation and to define, account for and accurately measure the 'hidden' innovations that drive the realisation of value in management, the arts, public service and society in general.'

Some of the other objectives in addition to the overall economic development, is resumed below (NACI, 2019):

"innovation that addresses the triple challenge of inequality, poverty, and unemployment and enables all sectors of society, to equitably access the knowledge infrastructure, participate in creating and actualizing innovation opportunities as well as enabling all individuals to share in the benefits of innovation to advance development goals."

Hence this consolidates the earlier view that research and innovation may help Africa achieve higher economic growth and development. However, the above illustration is much inclusive as it states that research and innovation should be able to make more equitable access to infrastructure and help the overall society in its socio-economic development. Does Mauritius differ in the overall rationale adopted for the overall framework? This will be developed in the next section. However, the STI Report for 2019 shows that there has been a consistent increase in the number of scientific publications per million inhabitants (from 192 in 2008 to 350 in 2019). The report also highlights that the human capital development of South Africa is very good as compared to other upper middle income countries but the research and development budget is still very low.

Part B: The Drivers for National Innovation Framework in the Mauritian Context

Unlike South Africa, Mauritius does not have natural resources such as minerals and gold. Hence, the Mauritian economic development has always been driven by higher human capital development. Mauritius ranks first on the Human Development Index in Africa until 2018. The tourism and financial services sector are the major contributors to the overall Gross Domestic Product (more than 70%) for Mauritius. In contrast, agriculture, mining and the manufacturing industry contributes more to GDP of South Africa (hence the emphasis on more technological innovation). Thus, Mauritius wishes to engage more change that helps support the priority areas for

the economic development of the country as cited below (Ministry of Technology, Communication and Innovation, 2020):

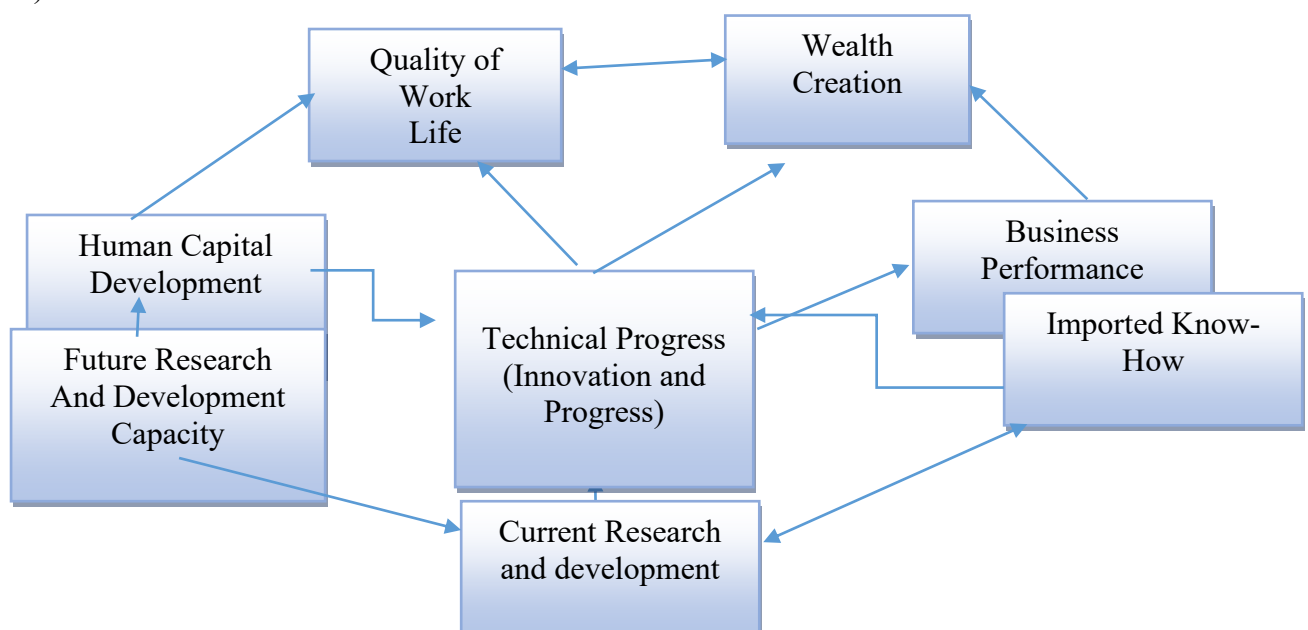
‘Given this opportune time for Mauritius to put in place a National Innovation Framework, my Ministry has come up with a strategy for innovation through an understanding of national priority areas and where our scientific, technological, and social entrepreneurs can collaborate and maximize their collective impact’.

The specific objectives stated in the National Innovation Framework (2017) are to achieve: Sustainable economic growth, Creating an innovation culture, Address the big challenges facing Mauritius

Hence, the objectives concur with the statistics which show a lack of research and innovation culture (evidenced by the low Scimago H-index, lack of doctoral research, and also no patenting and product innovations). Mauritius has also a staggering economic growth rate of 3-4% for the last five years (Statistics Mauritius, 2020). Kasseah (2013) studied the role of innovation in improving firm performance for Mauritian SMEs. The change was proxied in terms of acquisition of technological developments, high expenditure on research and development, and the development of new products. The findings show a link between innovation and the overall firm performance (after controlling for different factors such as the experience of managers and other factors). Hence, this consolidates the need to adopt a National innovation framework in the Mauritian context. Gotolli et al. (2018) from the Mauritius Research Council have made reference to the body of evidence which relates how innovative performance of enterprises and by extension, the global economy is connected to how the different components of their national innovation system are linked and how they relate to each other for knowledge transfer and use (See Geiger 2004; Yusuf et al 2008). Hence, both Mauritius and South Africa wish to use the national innovation framework for promoting economic and social development. However, the only difference could be that South Africa is aiming more technological innovation based on its current economic structure and development as compared to Mauritius. This could be explained since South Africa has embarked on research and innovation for quite some time. Mauritius though conscious about achieving a high level of research and innovation, has developed a National Innovation framework only recently (2017).

Thematic 2: Similarities and Differences in the National Innovation Framework

Institutional Framework: Components of the Research and Development Framework (South Africa)



Source: NCIA South Africa (2019)

Regional Economic Collaboration and Development

Mauritius aware of the fact that it lacks technical, technological, and human skills for achieving the overall innovation and competitiveness; wants to establish regional and international collaborations to boost up the knowledge and research gaps. Many local universities have established essential links to bridge the current gaps in terms of resources.

Innovation Infrastructure

In terms of innovation infrastructure, there is mention on the "need to implement the basic elements of infrastructure required for Smart Cities. The Smart City model originated in Europe where digital technology or ICT were used to enhance the quality, efficiency, and performance of urban life". Hence, Mauritius is not aiming for breakthrough innovation in terms of science and technology. However, it wants to be able to acquire the necessary resources and technology to achieve some of the economic priorities of the country.

Table 3

Discussion of Findings based on Content Analysis

	Similarities	Differences
1	2	3
Approach and philosophy	Both the South African and the Mauritian National Innovation framework seek to use it to improve economic growth and development and improve the overall standard of living (Akec, 2018). However, in the Mauritian context as we have recently embarked on this venture the aim is also to develop an overall innovation ecosystem. Both countries are also of the view that it can help create jobs in emerging sectors such as smart technologies and artificial intelligence (National Innovation frameworks of Mauritius and South Africa)	The South African Innovation framework refers to the need to reduce poverty and reduce inequality. This could be explained due to the fact the income per Capita for Mauritius (11000 USD) is much higher than that of South Africa (7400 USD). It should also be mentioned that the population of South Africa is much bigger than Mauritius. South African Science, Technology and Innovation (STI) policies increasingly focus on economic growth and social development imperatives alike (Hart et al, 2014; Ramoroka et al, 2017).
Processes and Systems in Place	Emphasis on Human Capital Development, research, and innovation. Approach external experts for capacity building. Both countries face problem of human capital development to promote innovation (NACI Briefing Report, 2017 and MRIC). Need to boost up overall publications and patents to boost science, technology and innovation based on national priorities. Samuel (2014) explains that both Mauritius and South Africa face an under-production of doctoral research.	The processes have been geared to the overall economic vision and future development of the country. For example, South Africa seeks to improve more the manufacturing technologies and technologies to tap the different resources (NACI STI Report, 2017). In the Mauritian context, more emphasis is being laid on the creation of Smart Cities and the use of artificial intelligence (MRIC, 2017) The South African government has set up the framework since long and also publishes innovation indicators at regular interval (NACI STI Reports).

1	2	3
Implementation	Mauritius and South Africa want to institutionalise innovation by developing a framework. They seek to achieve this objective by developing research and innovation schemes.	Mauritius lags behind in terms of STEM education and also in terms of the development of the National innovation framework (Maulloo and Nauga, 2017; Kariuku, 2017). Mauritius is extensively dependent on the financial services sector where the Multinational companies that have brought the technology transfer. Mauritius relies heavily on other countries for expertise in many fields which explains why many expats have top management positions both in the private and public sectors (Le Defi, 2016)

DISCUSSION

At the African level, regional trade blocs such as SADC and COMESA have always pushed African countries to adopt National innovation frameworks for boosting economic growth. Policies relating to STI in many African governments have been encouraged by NEPAD, many of which has adopted a science-push. The UNCTAD (2015:82) notes that STI policies should not simply adopt a science-push approach to innovation, but rather focus on building an entire NSI. A weak and fragmented NSI in developing countries is a major challenge as observed by Knutsen (2004:16-17).

Innovation Reporting

South Africa has embarked on the development of a National innovation framework much earlier than Mauritius (recently in 2018). Hence, while South Africa has already STI Indicators Reports regarding the overall state of innovation, Mauritius is still at incubation phase as many of the components have not yet been implemented. South Africa has implemented a Composite Innovation Indicators (NACI STI Report, 2017). The NACI report also identified problems in STEM education especially Maths and Science. Hence, Mauritius lags behind in terms of innovation indicators as the only statistics are the global indexes. A study by Meier et al. (2015) shows that the Mauritius has a weak National Innovation policy and calls upon the development of cluster frameworks for the important economic activities.

Human Capital Development

Both countries wish to increase their human capital development geared towards the economic development of the country. The NACI Briefing Report (2017) clearly highlight important gaps in the education system as reported below:

‘Much of the problem lay with the fact that the quality of teaching of maths and science was insufficient, and there often was not enough money to employ qualified teachers. The Committee was assured that there would not be a focus on universities who had developed innovation through expertise in maths and science.’

In addition, the Committee members also highlighted the fact that

‘the proportion of students who went into technical training was relatively low compared to university for academic qualifications. There was a need to focus more on technical skills relative to academic skills.’

How does this compare with the situation in Mauritius? A study by Maulloo and Naugah (2017) shows declining intakes in chemistry and biology, but especially for biology between the years 2000 till 2016. The only science subject which has remained stable is physics.

Thematic 3: Comparing the Network Readiness Indexes of Mauritius and South Africa

Roopchund, R. (2025). A comparative review of the national innovation framework in Africa: case study of Mauritius and South Africa. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 162-177. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-13>

The redesigned Network Readiness Index is based on four pillars: Technology, People, Governance, and Impact. Each pillar is further composed of three sub-pillars. The network readiness index reflects on the overall technological competitiveness of a country from a more holistic perspective. This index may be therefore a good indicator of the innovation ecosystem from a technological development perspective for Mauritius and South Africa.

In Africa, there is a significant gap even within the top 3, with Mauritius ranked 53rd and South Africa is second in Africa (72nd), where the levels of Trust (38th) and Inclusion (46th) contribute to making Governance (47th) its best pillar. South Africa also finds itself in the third quartile concerning technology (58th), primarily as a result of the country's position in Content (54th) and Future Technologies (53rd). Its greatest challenge, meanwhile, concerns the Impact (99th) of the network economy, especially as it relates to improving Quality of Life (118th). As for Mauritius, its level of Trust (32nd) also makes a significant positive contribution to the Governance (41st) pillar. Its weakest dimension is People (70th), with considerable room for improvement in all three sub-pillars (Individuals, 73rd; Businesses, 68th; Governments, 69th).

Hence, Mauritius ranks well above in terms of Network Readiness as compared to South Africa (more than 18 rank difference). Mauritius has a better governance system compared to South Africa inspiring higher trust. A study by Hardin-Ramanan et al. (2018) based on EFA and CFA with a survey with 192 firms in Mauritius confirm the strong IT governance including Green IT. Mauritius has poor people index in all three dimensions which calls for more human capital development in the field of ICT. Roopchund and Ramlawat (2019) makes reference to lack of highly qualified and experienced people in the field of ICT.

CONCLUSION

It is important for Mauritius to benchmark its national innovation framework with other countries to bring appropriate adaptations and changes to achieve the set objectives. Mauritius should also set important innovation indicators as in South Africa so as to evaluate the state of innovation. The study also shows that Mauritius scores higher in terms of network readiness and governance as compared to South Africa. However, both countries lag behind in terms of human capital development despite high index in Africa. The research also triggers the need to engage in STEM education which can help in making leapfrog development. Mauritius and South Africa both a low investment in terms of Research and Development budget as a percentage of GDP. The Economic Development Board of Singapore explain that “companies are able to tap on a diverse pool of talent, draw on cutting-edge research from top universities and connect with thought leaders in their industries”. While comparing the innovation frameworks both Mauritius and South Africa, both countries lags in terms of industry collaboration as well and available of high calibre people who may promote innovation. Farinha et al. (2018) confirm that innovation and sophistication factors are crucial to the competitiveness of economies based on analysis of 148 countries.

REFERENCES

- Aguirre-Bastos, C., & Weber, M. K. (2018). Foresight for shaping national innovation systems in developing economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 186–196. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.025> IDEAS/RePEc+1
- Akec, J. (2017). A framework for transforming African economies through university-led innovations. *Africa Policy Journal*, 13, 76–90. Retrieved from <https://apj.hkspublications.org/a-framework-for-transforming-african-economies-through-university-led-innovations>.
- Creswell, J. W. (1998). Data collection. In *Qualitative inquiry and research design* (2nd ed., pp. 109–135). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cunningham, P. (2015). Insights into open innovation and ICT entrepreneurship in Africa. In 2015 IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS) (pp. 1–8). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ISTAS.2015.7439405>
- Department of Arts, Culture, Science and Technology [DACST]. (1996). The White Paper on Science and Technology. Government of South Africa. Retrieved July 15, 2019, from https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201409/sciencetechnologywhitepaper.pdf
- Farinha, L., Ferreira, J. J., & Nunes, S. (2018). Linking innovation and entrepreneurship to economic growth. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 28(4), 451–475. <https://doi.org/10.1108/CR-07-2016-0045> ScienceDirect+2ResearchGate+2
- Fetters, M. L., Greene, P. G., Rice, M. P., & Butler, J. S. (2010). The development of university-based entrepreneurship ecosystems. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Fidel, R. (1984). The case study method: A case study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273–288.
- Geiger, R. L. (2004). Knowledge and money: Research universities and the paradox of the marketplace. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gottoli, G., Neeliah, H., Peedoly, A., & Gopaul, N. (2011). Collaborative Mauritius: A case study of driving innovation. Mauritius Research Council. (Unpublished report).
- Global Innovation Index. (2018). Global Innovation Index Report 2018. Cornell University, INSEAD & WIPO. Retrieved March 20, 2020, from <https://www.globalinnovationindex.org>
- Hardin-Ramanan, S., Chang, V., & Issa, T. (2018). A green information technology governance model for large Mauritian companies. *Journal of Cleaner Production*, 198, 488–497. DOI: 10.1016/j.jclepro.2018.07.04
- Hart, T., Jacobs, P., Letty, B., Ramoroka, K., Mangqalaza, J., Mhula, A., & Ngwena, M. (2014). Promoting innovation for inclusive rural transformation in South Africa. Cape Town: Human Sciences Research Council.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Human Development Index. (2018). In Human Development Report 2018. United Nations Development Programme. Retrieved November 20, 2019, from <http://hdr.undp.org/en/2018-update>
- Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem? National Science Foundation. Retrieved December 10, 2019, from http://erc-assoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem.pdf
- Juma, C. (2016). Innovation and its enemies: Why people resist new technologies. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190467036>
- Kariuki, T. (2017, January). Africa’s future depends on its scientists: Time to stop the brain drain. World Economic Forum Agenda. Retrieved February 17, 2020, from <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/africa-s-future-depends-on-its-scientists-time-to-stop-the-brain-drain/>
- Kasseeah, H. (2013). Innovation and performance in small- and medium-sized enterprises: Evidence from Mauritius. *Innovation and Development*, 3(2), 259–275. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2013.825069>
- Kamudu Applasawmy, B., Naugah, J., & Maulloo, A. K. (2017). Empowering teachers to teach science in the early years in Mauritius. *Early Child Development and Care*, 187(2), 261–273. <https://doi.org/10.1080/03004430.2016.1226354>
- Knutsen, R. D. (2004). Towards understanding the role of new materials in South African society (Report). Cape Town: University of Cape Town / HSRC.

- Roopchund, R. (2025). A comparative review of the national innovation framework in Africa: case study of Mauritius and South Africa. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 162-177. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-13>
- Le Défi Mauritius. (2016). Foreign expertise: How far can Mauritius open itself? Le Défi Media. Retrieved February 24, 2020, from <https://defimedia.info/foreign-expertise-how-far-can-mauritius-open-itself>
- Maulloo, A. K., & Naugah, B. J. (2017). Upper secondary education in Mauritius: A case study. Royal Society / Education policy document. Retrieved October 7, 2018, from <https://royalsociety.org/-/media/policy/topics/education-skills/Broadening-the-curriculum/mauritius-case-study.pdf>
- Ministry of Technology. (2017). Launch of the National Innovation Framework 2018–2030. Retrieved January 18, 2020, from <https://www.myt.mu/sinformer/dossiers/actualites/515173/launch-of-the-national-innovation-framework-2018-2030-nbsp.html>
- NACI. (2017). STI Report. Parliamentary Monitoring Group. Retrieved May 10, 2020, from <https://pmg.org.za/committee-meeting/27267/>
- Oyeleran-Oyeyinka, B., & Sampath, P. G. (2006). *Rough Road to Market: Institutional Barriers to Innovations in Africa*. Maastricht: UNU-MERIT.
- Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (1999). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27(3), 258–284. <https://doi.org/10.1080/00909889909365539>
- Phiri, M. Z., Molotja, N., Makelane, H., Kupamupindi, T., & Ndinda, C. (2016). Inclusive innovation and inequality in South Africa: A case for transformative social policy. *Innovation and Development*, 6(1), 123–139. <https://doi.org/10.1080/2157930X.2015.1047112>
- Ramoroka, K. H., Jacobs, P., & Mangqalaza, H. (2014). Actor networks and innovation activities among rural enterprises in a South African locality. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 6(3), 185–191. <https://doi.org/10.1080/20421338.2014.940169>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5), S71–S102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Roopchund, R., & Ramlowat, D. (2019). Adapting the Mauritian higher education system for effective workforce development. *Industry & Higher Education*, 33(6), 414–424. <https://doi.org/10.1177/0950422219878384>
- Samuel, M. A. (2016). Values and purposes of a PhD: Comparative responses from South Africa and Mauritius. In *Higher Education Forum*, 13, 1–23. Hiroshima, Japan: Research Institute for Higher Education. <https://doi.org/10.15027/39937>
- Schiliro, D. (2010). Investing in knowledge: Knowledge, human capital and institutions for long run growth. In M. J. Arentsen, W. Rossum, & A. E. Steenage (Eds.), *Governance of Innovation* (pp. 33–50). <https://doi.org/10.4337/9781781000830.00009>
- Scimago. (2018). Scimago country ranking. Retrieved February 5, 2020, from <https://www.scimagojr.com/countryrank.php>
- Statistics Mauritius. (2020). Economic and social indicators of Mauritius. Retrieved March 15, 2020, from http://statsmauritius.govmu.org/English/Publications/Pages/all_esi.aspx
- Tebaldi, E., & Mohan, R. (2008). *Institutions-augmented Solow model and club convergence*. Munich: Munich Personal RePEc Archive.
- Tebaldi, E., & Elmslie, B. (2008a). *Do institutions impact innovation?* Munich: Munich Personal RePEc Archive.
- Tebaldi, E., & Elmslie, B. (2008b). *Institutions, innovation and economic growth*. Munich: Munich Personal RePEc Archive.
- Tikly, L., Joube, M., Barrett, A. M., Bainton, D., Cameron, L., & Doyle, H. (2018). *Supporting secondary school STEM education for sustainable development in Africa*. Bristol Working Papers in Education. Bristol: University of Bristol School of Education. Available from <https://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/education/documents/Supporting%20Secondary%20School%20STEM%20Educa>

tion%20for%20Sustainable%20Development%20in%20Africa.pdf?utm_source=chatgpt.com

- Hamad, E. O., Savundranayagam, M. Y., Holmes, J. D., Kinsella, E. A., & Johnson, A. M. (2016). Toward a mixed-methods research approach to content analysis in the digital age: The combined content-analysis model and its applications to health care Twitter feeds. *Journal of Medical Internet Research*, 18(3), e60. <https://doi.org/10.2196/jmir.4368>
- Uexküll, V., Echandi, E., & Rojas, M. (2019). World Bank in Mauritius. World Bank Group. Retrieved November 20, 2019, from <http://documents.worldbank.org/curated/en/415161568876900195/World-Bank-in-Mauritius>
- United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2015). Strengthening regional economic integration for Africa's development. In *Economic Development in Africa Report 2015*. Geneva, Switzerland: UNCTAD.
- Vannoorenberghe, G., & Voeten, J. (2016). Exports and innovation in emerging economies: firm-level evidence from South Africa. Policy brief for DFID / Tilburg University research: "Enabling Innovation and Productivity Growth in Low Income Countries (EIP-LIC)", 1–4.
- The World Bank. (2019). Mauritius overview. Retrieved January 17, 2020, from <https://www.worldbank.org/en/country/mauritius/overview>.
- Yusuf, S. (2008). Intermediating knowledge exchange between universities and businesses. *Research Policy*, 37(8), 1167–1174.
- Zach, L. (2006). Using a multiple-case studies design to investigate the information-seeking behavior of arts administrators. *Library Trends*, 55(1), 4–21. <https://doi.org/10.1353/lib.2006.0055>

ПОРІВНЯЛЬНИЙ ОГЛЯД НАЦІОНАЛЬНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В АФРИЦІ: ПРИКЛАД МАВРИКІЯ ТА ПІВДЕННОЇ АФРИКИ

Randhir Roopchand

*Université des Mascareignes
Mauritius*

У цьому дослідженні здійснено аналіз національних інноваційних систем, впроваджених у двох провідних економіках Африки - Маврикії та Південній Африці. Ці рамки були стратегічно розроблені для стимулювання економічного зростання шляхом сприяння культурі, заснованій на інноваціях, креативності та досконалості. Визнаючи зростаючу важливість економік, заснованих на знаннях, обидві країни прагнули поставити інновації в центр своєї програми розвитку, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність у глобалізованому світі. Дослідження виходить за межі описового порівняння, критично аналізуючи загальну обґрунтованість залучення до таких інноваційних рамок. Воно досліджує, як інновації сприяють не тільки економічним показникам, але й вирішенню більш широких суспільних проблем, таких як створення робочих місць, соціальна інклюзія та сталий розвиток. Крім того, дослідження дає чітке розуміння контекстуальних відмінностей у розробці та впровадженні інноваційних підходів на Маврикії та в Південній Африці, визнаючи, що унікальні історичні, інституційні та економічні контексти впливають на їхні політичні пріоритети та виконання. Застосовано якісний підхід до дослідження, використовуючи метод багатовипадкового дослідження, підкріплений спрямованим контент-аналізом. Ця методологія дозволяє систематично та глибоко дослідити подібності та відмінності між двома національними системами. У цьому дослідженні аналізуються національні інноваційні рамки, прийняті двома сильними африканськими економіками, а саме Маврикієм і Південною Африкою. Ці рамки були стратегічно розроблені для стимулювання економічного зростання шляхом сприяння

Roopchund, R. (2025). A comparative review of the national innovation framework in Africa: case study of Mauritius and South Africa. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 162-177. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-13>

культури, заснованій на інноваціях, креативності та досконалості. Визнаючи зростаючу важливість економік, заснованих на знаннях, обидві країни прагнули поставити інновації на перше місце. У дослідженні також підкреслюється значення інноваційних стратегій для просування африканських економік у глобальному ланцюжку створення вартості та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: інновації, порівняльний огляд, інноваційна система, досконалість, економічне зростання.

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

16 June 2025

ACCEPTED:

18 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

 **CC BY 4.0**[UDC 005.322:316.46+005.336.1\]\(669.1\)](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-14)**DOI** [10.26661/2522-1566/2025-3/33-14](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-14)

**ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND WORKFORCE EFFICIENCY AMONG
MICRO-ENTERPRISES (MES) IN SOUTHWEST, NIGERIA****Yusuf Ismaila***Ph.D., Acting Head**Department of Business and Entrepreneurship**Kwara State University**Malete, Nigeria**ORCID* [0009-0008-9421-9164](https://orcid.org/0009-0008-9421-9164)**Mustapha Rahman***Ph.D., Acting Dean**Department of Business and Entrepreneurship**Kwara State University**Malete, Nigeria**ORCID* [0009-0003-0560-2924](https://orcid.org/0009-0003-0560-2924)**Opatola Abolade Muritala****Ph.D. Student**Department of Business and Entrepreneurship**Kwara State University**Malete, Nigeria**ORCID* [0000-0002-3003-7555](https://orcid.org/0000-0002-3003-7555)**Corresponding author email: opatolabolade@gmail.com*

Abstract. In the manufacturing sector, entrepreneurial leadership particularly in micro-enterprises is believed to have a major impact on workers' efficiency, boosting output and performance. However, the majority of Nigerian micro-businesses seem to have inefficient employees, which has an impact on the business's overall success. Micro-businesses in southwest Nigeria need a way to boost employees' productivity and boost overall performance, and this can be achieved through entrepreneurial leadership. This study's primary goal is to investigate how workforce efficiency in micro-enterprises in Southwest Nigeria is affected by entrepreneurial leadership. The study employed a cross-sectional survey research approach. 398 respondents were chosen for the study using convenient and purposeful sampling approaches. A closed-ended questionnaire was used to collect the data, and PLS-SEM was used for analysis. A t-value of 7.40 and a p-value of 0.000 indicate that the results demonstrated that entrepreneurial leadership significantly affects the workforce efficiency among micro-enterprise owner-managers in Southwest Nigeria's manufacturing sector. According to the study's findings, micro-business owners and managers who value and embrace entrepreneurial leadership will be able to stay ahead of the curve in terms of consumer trends and shifts, carve out distinctive niches in crowded markets, and maintain workforce efficiency; all of which are critical components of a firm's competitiveness. The study suggests that in order to face dynamic global business issues and maintain market competitiveness, companies should support entrepreneurial leadership as a contemporary and millennium idea that would enhance workers' performance effectively and efficiently.

Keywords: entrepreneurial leadership, workforce efficiency, micro-enterprises (MEs).**JEL Classification:** L26, J24, M12, O15.

INTRODUCTION

Particularly in the age of growing globalization and market competitiveness, the effect of entrepreneurial leadership on workers' efficiency is a topic that has begun to attract attention. In order to stay up with extremely complicated situations, entrepreneurial leadership entails the way organizations are set up to allow them to take advantage of new opportunities and improve their capacity to create the necessary diversity (Sawaeen et al., 2021). The term "entrepreneurial leadership" describes a leader's entrepreneurial standing. Put another way, Entrepreneurial leadership is characterized by a leader's ability to take risks, evaluate opportunities, be innovative, productive, flexible, and strategic (Udofia et al., 2022). To put it briefly, entrepreneurial leadership is a synthesis of entrepreneurship and leadership. Entrepreneurial leaders manage, inspire, and guide others to find entrepreneurial possibilities in order to accomplish organizational goals. They try to increase the labour efficiency of numerous industries, including micro-enterprises (MEs), by taking a proactive approach to recognizing possibilities and concentrating on their aptitudes and competencies to take advantage of them creatively. Given that business owners' or managers' leadership behaviors are crucial in providing the necessary guidance and clear vision, which has a significant impact on employees' productivity, entrepreneurial leadership is even more crucial in an economy's micro-enterprise sector.

An entrepreneurial leader concentrates on managing a company's material and human resources by guiding subordinates to guarantee the necessary staff members' dedication to achieving performance. Even in unpredictable situations, entrepreneurial leaders have demonstrated their capacity to foster creativity and spot undiscovered business prospects (Pauceanu et al., 2021). Therefore, in a dynamic business climate that is unexpected and competitively volatile, entrepreneurial leadership is an indispensable type of leadership. When managing their own business, the leader sees themselves as entrepreneurs (Sandybayez, 2019). Therefore, it describes a high degree of self-confidence in leadership combined with the actions of entrepreneurs in pursuing the goals and objectives of an enterprise. Instead than being controlled by environmental factors, they assume responsibility for creating an environment where things naturally form their order of affairs and respond innovatively adapt to changes in the outside world. Entrepreneurial leadership is crucial for encouraging organizational innovation (OI) and creativity in the setting of environmental dynamism, which in turn boosts business performance (BP) (Paudel, 2019). As a result, entrepreneurial leadership varies from other leadership styles, is required in a volatile and competitive environment, and may be connected to employee productivity in the microenterprise sector.

Workforce efficiency is the capacity of employees to produce the most with the least amount of wasted time or money. Workforce efficiency is the capacity of an employee to optimize their resources to achieve their objectives (Zhenjing et al., 2022). Employee efficiency is the degree to which an employee does their job effectively, increasing productivity. An efficient worker knows how to manage their time and energy to complete everyday tasks and is productive. They do not waste time or resources excessively. Numerous elements, including motivation, skills, knowledge, experience, and others, influence workforce efficiency. You can use the same resources to generate more if you can get people to do the right things in the right way. Stated differently, working efficiently will unavoidably result in a better business outcome at a cheaper cost. Because it can save time and money, efficiency is crucial in the workplace. There must be a plan for what needs to be done in order to be efficient. Efficiency can be increased by a variety of strategies, including employing checklists, dividing work into manageable chunks, and establishing deadlines. One of the most difficult tasks for any manager or owner of a business is increasing worker or employee efficiency. In Nigeria's small and medium-sized businesses, including micro-enterprises, entrepreneurial leadership has been recognized in the body of existing literature as one of the millennium solutions to these problems related to the dynamic and competitive global business world of today (Tersoo et al., 2020; Campos, 2021).

Throughout Nigeria, the federal and state governments have been encouraging people to start micro-businesses in various families for more than 20 years. Despite this admirable understanding, workers' productivity in this industry is nonetheless concerning and lacking. This might be because, as Hann (2013) notes, an entrepreneur's leadership style has a substantial impact on the expansion and accomplishment of their company. This claim has caused a number of issues for those involved in Nigeria's micro-enterprise sector, which may be because there is a dearth of clear entrepreneurial leadership that may improve workers' productivity. These leadership issues have led to issues in the industry, including low performance and productivity, poor work-life balance, low employee health and well-being, and a reluctance or fear of taking risks. These difficulties have a major detrimental impact on the survival, expansion, development, and sustainability of this crucial industry, which is known to create jobs, encourage innovation, and make a substantial contribution to the GDP of a populous nation like Nigeria.

Research has established the positive effects of entrepreneurial leadership on the growth and sustainability of micro-enterprises, MSME's, employees' innovative behavior, performance, work-life balance, productivity, and well-being (Al Mamun et al., 2018; Tersoo et al., 2020; Okoronkwo, 2021; Bilal et al., 2022; Abdullah et al., 2023; Danladi & Sabur, 2024). Even while entrepreneurial leadership has the potential to provide favorable organizational results, little is known about how it affects workforce productivity in micro-enterprises, which is a major gap in the body of existing studies. Additionally, a number of studies have examined the relationship between entrepreneurial leadership and other organizational outcomes in diverse regions and segments, including Al Mamun et al. (2018), Lin and Yi 2020, Tsetim 2020, Ishak et al. 2021, Nguyen 2021, Hussain and Li 2022, and Karnsomdee and Phongkaew (2023). However, there are not many that concentrate exclusively on micro-enterprise owners in Southwest Nigeria. Nevertheless, there is little empirical data in the literature currently in publication to help micro-business owners optimize their leadership strategies in order to increase workers' productivity. By examining the effect of entrepreneurial leadership on workforce efficiency among micro-enterprises in southwest Nigeria, the current study aims to close this gap in the literature.

RESEARCH OBJECTIVE

The main objective of this study is to examine the impact of entrepreneurial leadership on workforce efficiency among micro-enterprises in southwest, Nigeria.

Research Hypothesis

Entrepreneurial leadership does not significantly impact the workforce efficiency of micro-enterprises in southwest, Nigeria.

LITERATURE REVIEW

Entrepreneurial Leadership

A fresh and contemporary style of leadership that blends leadership abilities and an entrepreneurial spirit is called entrepreneurial leadership (Harrison et al., 2018; Felix et al., 2019). It entails coordinating and inspiring a team to accomplish a shared goal through creativity, risk mitigation, opportunity exploitation, and dynamic organizational environment management (Coccia & Watts, 2020). Entrepreneurial leadership is defined by Harrison et al. (2018) as motivating and guiding employee performance toward the accomplishment of organizational goals, which ultimately results in business expansion. Entrepreneurial leadership should incorporate both leadership potential and entrepreneurial talents that foster innovation, according to Boukamcha (2019). According to Back and Bausch (2019), the connection between product innovation and entrepreneurial leadership should not signal the conclusion of an intellectual journey; rather, it is mostly dependent on corporate executives. The aforementioned makes it abundantly clear that the

idea of entrepreneurial leadership is mostly based on an individual's capacity to think creatively and has abilities that result in profitable ventures that improve a company's performance.

In a similar vein, entrepreneurial leadership has been suggested by De Winnaar and Scholtz (2019) as a leading approach to find entrepreneurial possibilities. This kind of thinking encourages employees and business owners to take entrepreneurial actions, which improves company performance (Harrison et al., 2018). According to Ravet-Brown, Furtner, and Kallmuenzer (2024), the ability to influence others to strategically manage resources in order to identify and demonstrate opportunity and advantage-seeking behavior is known as entrepreneurial leadership. The process of creating an entrepreneurial vision and inspiring a team to execute it swiftly and under erratic circumstances is another definition of entrepreneurial leadership (Ahmed & Harrison, 2022). Proactiveness, which includes taking advantage of opportunities and taking responsibility for mistakes, anticipating future issues and the need for change, and reacting to environmental opportunities, is one of the three primary components of this definition (Barlette & Barlette, 2022, Kuratko, 2017). From the foregoing, it can be resolved that entrepreneurial leadership is the process of cultivating a more appropriate attitude that maximizes business growth in order to stay afloat in the face of competition, particularly in a dynamic and tumultuous environment.

According to Claudino et al. (2017), innovativeness is the quality that sets entrepreneurs apart from those who aspire to work for themselves. It is the capacity and propensity to exercise creativity in thought, generate original and practical ideas in opportunity recognition, resource utilization, and problem solving. Risk-taking is the readiness to accept uncertainty and assume future-related responsibilities (Naushad, 2021). One of an entrepreneurial leader's characteristics in the initial phases of the business is taking risks, but these risks should be taken carefully (West, 2024). Entrepreneurs who want to be successful should look for opportunities to exercise and assimilate all of the skills related to the components of entrepreneurial leadership. Anning-Dorson (2021) further noted that the micro-enterprises' leaders' actions are related to leadership, which is the key factor that propels every company. According to the researcher, taking risks is still a crucial part of innovation, which is obviously and significantly linked to the idea of entrepreneurial leadership that boosts workers' productivity in a contemporary company.

Workforce Efficiency

The ability of workers to generate high-quality work while reducing waste and maximizing resources is known as workforce efficiency, and it is an essential element of the success of an organization (Ajen-Alamonia 2022). The characteristics of the modern workforce include technical improvements, globalization, and diversity. To foster a sense of camaraderie in the workplace, managing this evolving workforce calls for flexibility, smart leadership, and good communication (Choi & Jung, 2017). By providing training, development opportunities, and performance management systems that foster employee growth and development, human resource development plays a critical role in increasing workforce efficiency (Gupta, 2023). In order to increase labor efficiency, studies like Ruth et al. (2019) and Choi and Jung (2017) have highlighted the significance of employee engagement, flexible work schedules, and strategic leadership. Additionally, it has brought attention to the necessity for businesses to adjust to the evolving workforce and use technology to improve output and efficiency (Jibir et al., 2023). The maximum number of tasks and labor finished with the least amount of time and effort is known as work efficiency. High levels of production can result from exceptional job efficiency (Kumar & Gulati, 2010). Because increasing employee productivity can lead to commercial success, organizations may frequently support this behavior (Hogan et al. 2022). It is sufficient to say that an employee's effectiveness in a company is based on the caliber of work completed in order to reduce needless waste within the allocated period.

Employee productivity at work has long been seen as one of the key indicators of a business's overall success. Employees provide their businesses a competitive edge in the marketplace. Employees are highly valued by organizations since their work directly affects the company's performance. Therefore, if companies want to see favorable outcomes, they must invest in their

employees' workplace productivity (Jibir, Abdu, & Buba, 2023). Because employee performance affects organizational success, it is critical for firms to recognize the factors that will impact employees' performance. All sizes of businesses, but particularly micro- businesses, have been essential to the economy's growth. The industry gives the unemployed a good starting point by offering a variety of job opportunities. The growth of small and medium-sized businesses, which make up the micro-enterprise sector, is correlated with their success (Salami, Ekakitie, & Ebinim, 2023). Employees in the micro-enterprise sector will be better equipped to support the expansion and prosperity of their employers if they can enhance their performance. Therefore, it is mostly dependent on employees' effective and efficient contributions to the improved development of organizations, particularly micro-enterprises.

Theoretical Review

Resource-Based View Theory (RBV)

Penrose first put forth the resource-based view theory in 1959, and Wenerfelt helped popularize it in 1984 (El Namar et al., 2022). The RBV makes the assumption that businesses have their own resources, some of which enable them to gain a competitive edge, while other resources place them in a leadership position and ensure their performance over a long duration. The explanation of performance differences in organizations is the main focus of this theory. According to this perspective, Ohimor (2022) acknowledges resources as the competency and enabling environment that the company employs to outperform its competitors, identify other competitive difficulties, and react to these challenges as well as market opportunities or threats. Maintaining your position as the market leader is crucial. The resource-based approach also holds that while businesses are composed of vast amounts of resources, each firm has a unique set of these resources. A certain amount of resource heterogeneity in its stock of resources that they may control is necessary for both achieving competitive advantage and ensuring its sustainability; otherwise, it will be difficult to copy and replace, and its supply will be fixed or inelastic (Sousa et al., 2021). Therefore, it is widely believed that one of an organization's most important assets is its human capital, which includes the capital, skills, abilities, and capacity needed to drive innovation in order to outperform rivals and maintain leadership in a dynamic, unstable, and volatile environment.

According to Hansen and Wernerfelt (1989), there have been differences in RBV performance amongst businesses in the same industry as well as within industrial groupings (Cool & Schendel, 1988). These findings imply that performance may be significantly impacted by firm-specific, individual resources. The findings further support Grants's (1991) argument that the RBV is a theory that views organizations from the inside out. The efficiency level of internal resources determines a firm's capacity to outperform one another. This indicates that microbusinesses led by individuals with the appropriate entrepreneurship leadership qualities typically outperform those without such leaders.

According to the study, this theory is helpful and pertinent to entrepreneurship practices since it clarifies how entrepreneurial leadership affects workforce productivity through leveraging internal resource identification and utilization, strategic capability development, and entrepreneurship culture. According to the theory of entrepreneurial leadership, leaders with distinct skills, knowledge, and abilities can increase workforce efficiency by raising productivity, improving employee engagement, and eventually giving their employees a sustainable competitive edge by concentrating on helping them develop and use their skills and abilities among local microenterprises.

Notwithstanding its significance, the RBV theory has many drawbacks. To start, it has trouble with empirical testing because it is hard to define and quantify resources, particularly intangible ones. Second, the theory has trouble taking into consideration external factors that affect competitive advantage and dynamic resource changes. The RBV was also criticized for assuming that resources are static and for concentrating on internal resources.

Empirical Review

The impact of entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation, and technological innovation competence on the performance of SMEs was explored empirically by Nguyen (2021). This study examined how the relationship between entrepreneurial leadership and the performance of microenterprises is mediated by internal organizational elements such as entrepreneurial orientation, team creativity, dynamic capacities, and competitive advantage. 182 small and medium-sized IT businesses that operate in Quang Trung Software City, Ho Chi Minh City, Vietnam, were selected at random for the study using a cross-sectional design. The findings showed that the performance of IT micro-enterprises may be improved by entrepreneurial leadership through the full utilization of team creativity, dynamic capabilities, and competitive advantages. Technological innovation capabilities can offer certain advantages, but entrepreneurial mindset has no effect on SMEs' commercial performance. Furthermore, the relationship between entrepreneurial leadership and the performance of microenterprises is not mediated by entrepreneurial orientation. Despite the findings, it is noted that the study overlooked factors that offer valuable insights and suggestions for managing and encouraging greater entrepreneurial inspiration, such as the impact of entrepreneurial leadership on workforce productivity, particularly in the understudied sector of micro-enterprises.

In the northeastern part of Thailand, Karnsomdee and Phongkaew (2023) look into how entrepreneurial leadership affects public entrepreneurship and organizational performance as well as how public entrepreneurship affects the organizational performance of local administrative organizations. This study used a cross-sectional questionnaire design. A scale questionnaire was used to gather data from 400 participants, and validity and reliability studies were performed. According to the study, public entrepreneurship is significantly impacted directly by entrepreneurial leadership. The performance of organizations is significantly impacted directly by entrepreneurial leadership. To transform Thailand's public sector into a competitive public entrepreneurial sector, local administrative organizations should support leadership styles with an entrepreneurial orientation in order to achieve the intended public results. Despite the findings' significance and relevance, the study did not examine the relationship between workforce efficiency and entrepreneurial leadership in a populous African nation like Nigeria.

Mohammed et al. (2023) examined the moderating role of creative work practices on the relationship between entrepreneurial leadership and competitive advantage. A survey questionnaire and primary quantitative study with a sample size of 560 were developed in order to collect data on Jordan's retail sector. The analysis indicates that entrepreneurial leadership has some influence on the cost advantage, service variety advantage, and service quality advantage. Additionally, it was crucial to moderate concept exploration in the context of the service quality advantage associated with entrepreneurial leadership. Lastly, the link between entrepreneurial leadership and cost advantage and service quality advantage was minimal, whereas the moderation of concept execution was statistically significant for the service variety advantage. More research is required to completely understand how entrepreneurial leadership could boost the workforce efficiency of micro-enterprises, a crucial industry in Africa like Nigeria, even though the study has added a fresh discovery to the body of current literature.

Al Mamun et al. (2018) examined the effects of entrepreneurial leadership traits (i.e., responsibility, accountability, analytical thinking, and emotional intelligence) on the performance and sustainability of micro-enterprises using the RBV theory as a theoretical framework. The study employed a cross-sectional design, and data was randomly collected from 403 micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. According to the study's findings, micro-enterprise performance, accountability, and analytical thinking all significantly improved sustainability among low-income households' micro-enterprises in Kelantan, Malaysia. At the same time, micro-enterprise performance was positively impacted by responsibility, accountability, and emotional intelligence. The findings also demonstrated that micro-enterprise performance acted as a substantial mediating factor in the links between micro-enterprise sustainability and the characteristics of responsibility, analytical thinking, and emotional intelligence. The results of the study enhance our understanding of the relationship between sustainability, performance, and leadership, particularly in the context

of microbusinesses in developing countries, and expand the applicability of RBV theory. Despite this important information addition, the study has drawn criticism for neglecting to take into account how entrepreneurial leadership affects labor productivity in the African microenterprise sector.

Lin and Yi (2020) examined the influence of EL on-efficacy outcomes at different levels and the modifiers of this relationship using a meta-analysis of 35 empirical studies with 35 independent samples. According to the results, EL can improve effectiveness outcomes at different levels of organizations, teams, and individuals. Enterprise type and EL measure have no discernible moderating impact on this relationship, but cultural context obviously does. This result still has some problems because the study is a systematic review rather than an empirical investigation. An empirical study of the effect of entrepreneurial leadership on employee productivity in microenterprises is required, nevertheless, because biases might occur.

An empirical investigation on the relationship between entrepreneurial leadership (EL) and entrepreneurial success (ES) was conducted by Hussain and Li (2022). Furthermore, knowledge entrepreneurship (KE) and knowledge management processes (KMPs) have been undervalued. Therefore, this study attempts to ascertain the link between EL and ES, mediated by KMPs, using a knowledge-based view theory. Additionally, the study included KE as a mediator to enhance comprehension. Data was gathered from 390 managers, co-founders, and owners of entrepreneurial ventures (EVs) in Pakistan that are focused on technology (software and IT) using a quantitative survey approach. The structural equation model and intelligent partial least squares (PLS) statistical software were used to investigate the process by which EL influences ES. The findings demonstrated that EL style had a good effect on ES. Additionally, KMPs completely mediate the connection between EL and ES. Furthermore, the moderating function of KE strengthens the links between EL and the knowledge management process. This study has theoretically improved and added to earlier research on the mechanism of interaction between ES and EL. The findings of this study have important applications for leaders, managers, and entrepreneurs who wish to support KMPs in order to achieve ES.

Tsetim (2020) asserts that entrepreneurial leadership is one of the ultimate answers to the issues brought about by the competitive and dynamic global corporate environment of today. The bulk of businesses in Benue State, Nigeria, including the state capital of Makurdi, are small and medium-sized businesses. Since small and medium-sized enterprises (SMEs) have long been seen as an important component of Nigeria's economy, it is crucial to investigate the extent to which entrepreneurial leadership might enhance SMEs' operations. Given this, the aim of this research is to examine the relationship between entrepreneurial leadership and the success of SMEs in the Benue state of Nigeria. The study employed a quantitative survey research design. The study's target population consisted of 708 owners and managers with executive positions in SMEs in Benue state. This statistic includes food processing, cattle breeding, trading, baking, table water, art and craft, fashion, hair styling, and ICT. Of this amount, 400 owners/managers were selected to serve as the sample using the purposive sampling technique. The results showed that the combined efforts of miners, explorers, accelerators, and integrators were responsible for the observed change in micro-enterprise performance. The study's conclusions indicate that the entrepreneurial leadership practices of SMEs' owners and managers have a significant influence on their performance. The findings and recommendations suggest, among other things, that managers and microbusiness owners themselves have access to training courses on the art of creating and communicating a vision, since this is a leadership behavior that has been demonstrated to have a positive relationship with microbusiness performance.

Some empirical data on entrepreneurial leadership and other favorable results have been reviewed by the study. According to the reviewed studies, entrepreneurial leadership has a positive impact on outcome variables like organizational performance, micro-enterprise performance, innovation work behaviour, micro-enterprise sustainability, and entrepreneurial success in various

industries and nations. The impact of entrepreneurial leadership on workforce efficiency among micro-enterprises in Southwest Nigeria was the subject of little to no research, despite the significance and applicability of these findings. The current study aims to close this gap in the literature.

METHODOLOGY

The research used a survey approach that advocated for a cross-sectional design. The process of gathering data from a population or sample at one particular moment is known as a cross-sectional design. According to SMEDAN and NBS (2021), there are 91,889 official micro-enterprises in Southwest Nigeria. The Taro Yamane method was used to calculate the sample size, which came out to be 438. Respondents were chosen for the study using convenient and purposeful sampling approaches. Since each state has a varied population, a total of 438 questionnaires were dispersed proportionately throughout the six states at various points in time. Twenty-six structured survey questionnaires were not returned, while 412 were. Subsequent examination of the collected surveys revealed that 14 copies contained numerous missing answers, necessitating their removal. A total of 398 questionnaires with a 91% response rate were determined to be useful for data analysis. The entire period of data collecting in the six states is May–August 2024. A purposive sample of 398 micro-business owner-managers in the manufacturing sector were chosen from six states in the southwest of Nigeria.

Data Analysis

Two types of data analysis were performed: descriptive and inferential. The socio-demographic features of the respondents were examined using descriptive statistics, and the primary analysis was conducted using structural equation modeling (PLS-SEM version 4.1) at 0.05 levels of significance.

RESULTS AND DISCUSSION

Descriptive analysis

Table 1

Descriptive Analyses of Participants Demographic Characteristics (N=398)

Variables	Level	Frequency	Percentage (%)
Gender	Female	191	48.0
	Male	207	52.0
Age Range	21-35 years	147	36.9
	36-45 years	128	32.1
	46 -60 years	123	31.0
Marital Status	Single	115	28.9
	Married	204	51.3
	Others	79	19.8
Educational Qualification	OND/NCE	154	38.7
	HND/B.Sc.	205	51.5
	Postgraduate	39	9.8
Number of Employees	1-5	207	52.0
	6-10	191	48.0
Years in Current Business	1-5 years	295	74.1
	6-10 years	68	17.1
	11 years and above	35	8.8

Subsequent investigation reveals that 52.0% were men and 48.0% were women. Age-wise, 36.9% of the population was between the ages of 21 and 35, 32.1% was between the ages of 36 and 45, and 31.0% was between the ages of 46 and 60. According to their marital status, 28.9% were single, 51.3% were married, and 19.8% had another marital status. 38.7% of them had OND/NCE, 51.5% had HND/B.Sc., and 9.8% had postgraduate degrees, according to their educational background. Regarding the number of employees, 48.0 percent had between 6 and 10 employees, while 52.0 percent had between 1 and 5. Seventy-one percent have been in business for one to five years, 17.1% have been in business for six to ten years, and 8.8% have been in business for eleven years or more. According to the study's demographics, men predominate in the micro-enterprise sector and many of them are youthful and responsible, suggesting that men have a greater propensity for entrepreneurship than women. While many have only recently begun to venture into micro-enterprises, it is clear that educated individuals are viable in this field.

Assessment of the Measurement Model

Using Smart PLS 4 software, the study used a causal-predictive structural equation modeling (SEM) technique. Because PLS-SEM is less strict about data normalcy, it is especially useful for tackling complex and difficult structural models, such as second-order models and small sample sizes (Hair et al., 2018). Table 2, which displays the convergent validity test, is shown below.

Table 2

Convergent validity test

Constructs	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Entrepreneurial Leadership	EL1	0.44	0.64	0.66	0.29
	EL2	0.54			
	EL3	0.68			
	EL4	0.48			
	EL5	0.51			
Workforce Efficiency	WE1	0.55	0.68	0.78	0.42
	WE2	0.66			
	WE3	0.63			
	WE4	0.67			
	WE5	0.70			

The loadings, Average Variance Extracted (AVE), and composite reliability (CR) are typically examined to determine the measurement's convergent validity (Gholami et al., 2013; Rahman et al., 2015). Half of the outside loading values for the items on the two structures are above 0.60, as Table 2 demonstrates. However, if the indication deletion on internal consistency reliability does not rise, it can still be approved if the outer loading is between 0.4 to 0.7, according to Hair et al. (2019) and Al-Ziko and Asfour (2023). Since it cannot rise in this instance, we decided to retain it. The two constructs' Cronbach's Alpha values are likewise near 0.70, indicating that the data are internally consistent and suitable for testing. All of the constructs' AVE values fall below 0.5. However, if composite reliability values are higher than 0.6, AVE values below 0.5 are likewise acceptable (Fornell & Larcker, 1981).

Discriminant Validity Test

Discriminant validity evaluates how different the notions are from one another. It guarantees that every construct assesses a distinct and independent underlying idea. The Fornell-Larcker criterion was used to assess discriminant validity in this case, and the results showed that the square roots of AVE for the components are greater than their correlations for the other constructs. As indicated in Table 3, every square root value of the construct's AVE was greater than any of the construct's correlations with other constructs.

Table 3

Divergent validity based on the Fornell–Larcker approach

Measures	Entrepreneurial Leadership	Workforce efficiency
Entrepreneurial Leadership	0.54	-
Workforce efficiency	0.38	0.65

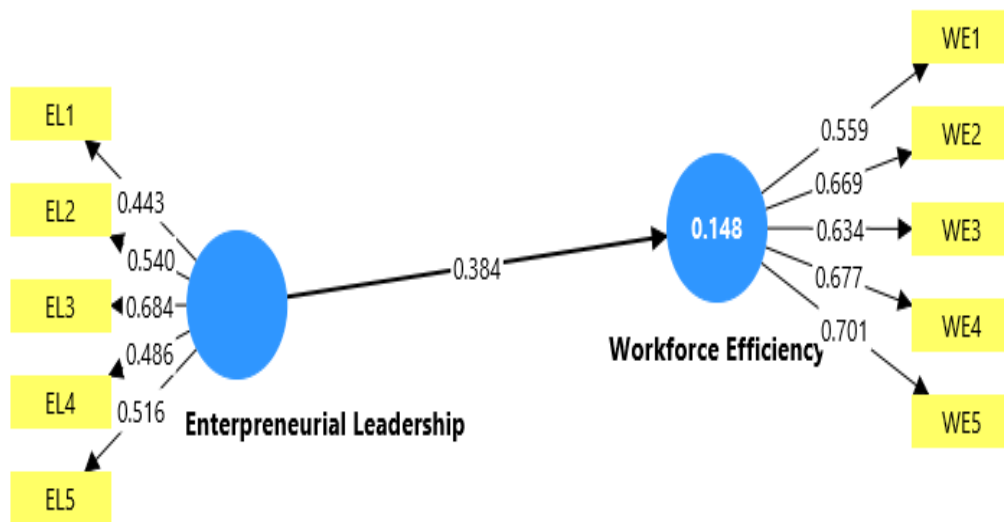


Figure 1. Measurement model (factor loadings)

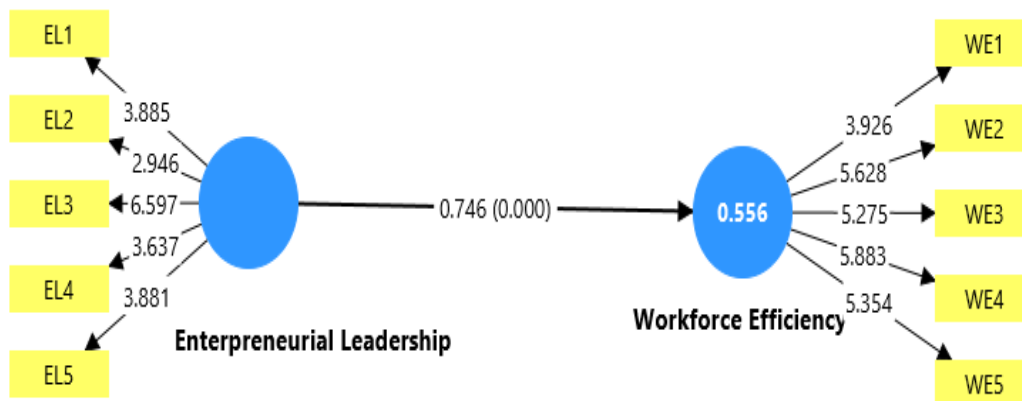


Figure 2. Structural model

Hypothesis Testing

H₀₁: Entrepreneurial leadership does not significantly impact the workforce efficiency of micro-enterprises. The result was presented in Table 4

Table 4

Entrepreneurial Leadership and Workforce Efficiency

Hypothesized Path	β	t-value	95% CI for B		
			p -val	LL	UL
Entrepreneurial leadership → workforce efficiency	0.74	7.40	0.000	0.55	0.91

*** $P < 0.000$; LL= Lower Limit; UL= Upper Limit; CI= Confidence Interval; B = Bias

Table 5

R Square and Associated R Square Adjusted

Construct	R Square	R Square Adjusted
Workforce efficiency	0.15	0.14

There is a substantial correlation between the labor efficiency of microbusinesses and the theory about the impact of entrepreneurial leadership. There is a significant positive correlation between labor efficiency and entrepreneurial leadership, as indicated by the path coefficient of 0.74. The impact is consistent, as seen by the sample mean of 0.630 and standard deviation of 0.032. The statistical significance of this association is confirmed by the p-value of 0.000 and the high T-statistic of 7.40, which indicates a considerable level of significance. Additionally, Table 5's R Square values, which show a value of 0.15, indicate that variations in entrepreneurial leadership account for roughly 15% of workforce efficiency variations. The null hypothesis, according to which the workforce efficiency of micro-businesses is not significantly impacted by entrepreneurial leadership, is disproved in light of these findings. This research suggests that leadership traits are essential for increasing employee productivity, underscoring the significance of entrepreneurial leadership in boosting labor efficiency within micro-businesses.

The study looked at microbusinesses' workforce productivity and entrepreneurial leadership. According to the hypothesis, the study's findings demonstrated a strong correlation between microbusiness labor efficiency and entrepreneurial leadership, suggesting a significant and beneficial influence. Nguyen (2021) and Mohammed et al. (2023) showed that the performance of micro-enterprises was positively correlated with entrepreneurial leadership, competitive advantage, entrepreneurial orientation, and technological innovation potential. The findings of Lin and Yi (2020) demonstrated that the efficacy of entrepreneurial leadership (EL) at various levels has been generally acknowledged as a means of enhancing effectiveness outcomes and has useful ramifications for founders, managers, and leaders looking to increase workforce efficiency. According to Tsetim (2020), one of the millennium solutions to the problems posed by the competitive and dynamic global corporate environment of today is entrepreneurial leadership.

CONCLUSION

The study's findings led to the conclusion that, in a manufacturing micro-business in southwest Nigeria, entrepreneurial leadership favorably influences workers' creative and effective behaviour, which in turn increases and sustains workforce efficiency.

The study suggests that in order to meet the ever-changing global business issues and maintain market competitiveness, companies should support entrepreneurial leadership as a contemporary and millennium idea that enhances employees' effective and efficient performance.

REFERENCES

- Abdullah, H., Hassan, M., Amanah, A., & Naji, M. (2023). Entrepreneurial leadership and work life quality: The mediating role of adopting entrepreneurial behavior among employees. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(11), 08-18. DOI: [10.35629/8028-12110818](https://doi.org/10.35629/8028-12110818)
- Ahmed, F., & Harrison, C. (2022). Entrepreneurial leadership development in teams: A conceptual model. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, DOI:10.1177/14657503221143977
- Ajen-Alamonia, I., Edwinah, A., & Otuonye O. (2022). Training and employee efficiency of universities in Rivers State. *International Journal of Management and Marketing Systems*, 14(1), 53 – 61. DOI: [27261456671415](https://doi.org/10.27261456671415)
- Al Mamun, A.I, Ibrahim, M.D., Mohd -Nor, Y & Ali -Fazal, S. (2018). Entrepreneurial leadership, performance, and sustainability Hakimin Bin of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10, 1591; doi:10.3390/su10051591
- Ali, A., K. A. M., & Alenezi, A. A. (2021). Entrepreneurial leadership and organisational performance of SMEs in Kuwait: The intermediate mechanisms of innovation management and learning orientation. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16, 459-489. <https://doi.org/10.28945/4887>
- Alshawabkeh, R. O. K., Al-Abbadi, L. H., Eldahamsheh, M. M., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Bani-Khaled, A. K., & Al-Hawary, S. I. S. (2024). The impact of entrepreneurial leadership on organisational performance: does innovation management matter? *International Journal of Services and Operations Management*, 47(2), 236-255. DOI:10.1504/IJSOM.2021.10043997
- Aly Ziko, A., & Asfour, A. (2023). Effect of digital marketing on consumer buying behaviour in the modern trade sector in Egypt. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(1), 46-62. doi: [10.12691/jbms-11-1-4](https://doi.org/10.12691/jbms-11-1-4).
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. DOI:10.1108/JEEE-08-2020-0288
- Anwar, M., Khan, S. Z., & Shah, S. Z. A. (2022). Entrepreneurial leadership and micro-enterprise performance: Examining the roles of innovation, risk-taking, and proactiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 389-406. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2021-0491>
- Barlette, Y., & Baillelte, P. (2022). Big data analytics in turbulent contexts: towards organizational change for enhanced agility. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 105-122. DOI:10.1080/09537287.2020.1810755
- Bilal M., Chaudhry SA., Sharif I., Shafique O., & Shahzad, K. (2022). Entrepreneurial leadership and employee well-being during COVID-19 crisis: A Dual Mechanism Perspective. *Frontier Psychology*, 13:800584. doi: [10.3389/fpsyg.2022.800584](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.800584)
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 286-304. DOI:10.1108/LODJ-07-2018-0262
- Campos, J. (2021). Analysis of entrepreneurial leadership skills and sustainable employee productivity of MSMEs. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice (JSETP)*, 1(1), 12-27. DOI: <https://doi.org/10.31098/jsetp.v1i1.645>
- Choi, N., & Jung, K. (2017). Measuring efficiency and effectiveness of highway management in sustainability. *Sustainability*, 9(8), 13-47. <https://doi.org/10.3390/su9081347>

- Claudio, T.B., Santos, M. D., Cabral, C.A. & Pessoa, N. M. (2017). Fostering and limiting factors of innovation in micro and small enterprises. *Innovative and Management Review*, 14(2), 130-139. DOI:10.1016/j.rai.2017.03.007
- Coccia, M., & Watts, J. (2020). A theory of the evolution of technology: Technological parasitism and the implications for innovation management. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55 (1), 1-18. DOI:10.1016/j.jengtecman.2019.11.003
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry. *Management Science*, 1(1), 1102-1124. DOI: 10.1287/mnsc.33.9.1102
- Danladi, A., & Abdul Sabur, H. (2024). Effect of entrepreneurial leadership on MSME's growth in Zamfara state. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 6(07), 839-853. DOI: 10.35629/5252-0607839853
- De Winnaar, K. & Scholtz, F. (2019). Entrepreneurial decision-making: New conceptual perspectives. *Management Decision*, 58 (7), 1283-1300. DOI:10.1108/MD-11-2017-1152
- Delgado-García, J. B., De Saa-Pérez, P., & Escobar-Pérez, B. (2021). Leadership practices and workforce efficiency in micro-enterprises: The role of strategic vision and adaptability. *Journal of Business Research*, 134, 120-134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.058>
- El Namar, S., El-Chaarani, H., Dandachi, I., & Castellano, S. (2022). Resource-based view and sustainable advantage: a framework for SMEs. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24. DOI:10.1080/0965254X.2022.2160486
- Felix, C., Aparicio, S. & Urbano, D. (2019). Leadership as a driver of entrepreneurship: an international exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26 (3), 397-420. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2018-0106>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gholami, R., Sulaiman-Ramayah, T., & Molla, A. (2013). Senior managers' perception on green information systems (IS) adoption and environmental performance: Results from a field survey. *Information & Management*, 50(7): 431- 438. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.01.004>.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Spring, 114-135. DOI:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8
- Gupta, D. (2023). Employees' efficiency and performance in organization. *IJCRT*, 11(8) 585-590. DOI:10.55573/IJAFB.085006
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. ISBN-10: 9353501350.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P. (2018). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 9781483377391
- Hansen, G. S. & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10, 399-411. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100502>
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25 (3), 521-548. DOI:10.1108/JSBED-05-2017-0160
- Hogan, C., Kinsella, J., O'brien, B., Markey, A., & Beecher, M. (2022). Estimating the effect of different work practices and technologies on labor efficiency within pasture-based dairy systems. *Journal of Dairy Science*, 105(6), 5109-5123. DOI: 10.3168/jds.2021-21216

- Ismaila, Y., Rahman, M. & Muritala, O. A. (2025). Entrepreneurial leadership and workforce efficiency among micro-enterprises (MES) in Southwest, Nigeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 178-193. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-14>
- Hussain, N., & Li, B. (2022) Entrepreneurial leadership and entrepreneurial success: The role of knowledge management processes and knowledge entrepreneurship. *Front. Psychol.* 13:829959. doi: 10.3389/fpsyg.2022.829959
- Ishak, S., Omar, A. R. C., & Manaf, A. A. (2021). Entrepreneurial leadership in the micro and small enterprises (MSEs) research context: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 397–403. DOI:10.6007/IJARBS/v11-i5/9815
- Jibir, A., Abdu, M., & Buba, A. (2023). Does human capital influence labor productivity? Evidence from Nigerian manufacturing and service firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 805-830. DOI: 10.1007/s13132-021-00878-8
- Karnsomdee, P., & Piyamas, P. (2023). the influence of entrepreneurial leadership and public entrepreneurship on organizational performance of local administrative organizations in the northeastern region of thailand. *Russian Law Journal*. XI(6s). DOI:10.52783/rlj.v11i6s.925
- Kianto, A., Sáenz, J., Aramburu, N., & Inkien, H. (2023). The challenge of developing high-performing teams in micro-enterprises: The need for comprehensive leadership frameworks. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 345-361. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0245>
- Kumar, S., & Gulati, R. (2010). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), 51 – 74. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401011006112>
- Kuratko, D. F., 2017 & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 1-17. DOI:10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x
- Lin, Q., & Yi, L. (2021). The multilevel effectiveness of entrepreneurial leadership: A meta-analysis. *Journal of Management & Organization*. 1(19). doi:10.1017/jmo.2020.45
- Muhammed, U. B., Baba, I. M., Mika'el, A. D., & Muhammad, L. L. (2024). Financing constraints of micro-enterprises (MES) in North-Eastern Nigeria: The prospect of Islamic micro-finance. *Management Journal for Advanced Research*, 4(2), 106-115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10986400>
- Naushad, M. (2021). Investigating determinants of entrepreneurial leadership among SMEs and their role in sustainable economic development of Saudi Arabia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 225-237. DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.0225
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: The mediating effects of organizational factors. *Heliyon* 7: e07326. doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07326
- Ohimor, J. (2022). Owner-Manager's Competences as Determinants of Innovativeness of SMEs in Podkarpacie Province. *Uniwersytet Rzeszowski*. <https://doi.org/10.15584/PIR.2017.9.16>
- Okoronkwo, I. (2021). Entrepreneurial leadership and employee innovative behaviour in selected manufacturing SMEs in Lagos State, Nigeria. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (4), 1003 – 1014. DOI:10.61426/sjbcm.v8i4.2156
- Paucanu, A. M., Rabie, N., Moustafa, A., & Jiroveanu, D. C. (2021). Entrepreneurial leadership and sustainable development—a systematic literature review. *Sustainability*, 13(21), 11695. <https://doi.org/10.3390/su132111695>
- Paudel, S. (2019). Entrepreneurial leadership and business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 348-369. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2018-0136>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil blackell Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00009-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00009-0)
- Rahman, S., & Rivai, H. A. (2015) The Effect of Training Satisfaction, Pay Satisfaction on Turnover Intention through Organizational Commitment as a Mediator Variable Study of The Three-Stars Hotels Employees in Padang City. DOI:10.18374/JIMS-15-2.7

- Ravet-Brown, T. É., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2024). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science*, 18(2), 493-538. DOI:10.1007/s11846-023-00649-6
- Salami, C. G. E., Ekakitie, S. E., & Ebinim, L. O. (2023). Impact of government policy on entrepreneurship growth and development of small-scale business. *Journal of Global Social Sciences*, 4(14), 73-102. DOI: <https://doi.org/10.58934/jgss.v4i14.154>
- Sandybayez, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: critical review. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 47-55. DOI:10.55047/marginal.v1i1.9
- Sousa, P. H. R., Reyes Junior, E., Costa, C. C. B., & Reis, A. L. N. (2021). A model of innovation process in light of the theory of the growth of the firm, by Edith Penrose, and of resource-based view. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-35. DOI:10.1111/poms.12572
- Tersoo, T., Lubem, A., & Adudu, C. (2020). Entrepreneurial leadership and performance of small and medium scale enterprises in Benue State, Nigeria. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 23, 56-67. DOI: [10.36347/sjebm.2020.v07i04.002](https://doi.org/10.36347/sjebm.2020.v07i04.002)
- Udofia, U., Brownson, C., & Okurebia, S. (2022). Entrepreneurial leadership and managerial sustainability. *International Journal of Business and Management Review*, 10(6), 42-76. DOI:10.37745/ijbmr.2013vo10n6pp4276
- West, K. R. (2024). Prudent entrepreneurship in theory of moral sentiments. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 139-162. DOI:10.1017/beq.2022.19
- Zhang, H., & Darrat, M. (2020). Leadership behaviors and workforce productivity in micro-enterprises: A closer look at effective strategies. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 742-758. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1748813>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400. doi: 10.3389/fpubh.2022.890400

ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ МІКРОПІДПРИЄМСТВ (MES) У ПІВДЕННО-ЗАХІДНІЙ ЧАСТИНІ НІГЕРІЇ

Yusuf Ismaila

*Kwara State University
Malete, Nigeria*

Mustapha Rahman

*Kwara State University
Malete, Nigeria*

Opatola Abolade Muritala*

*Kwara State University
Malete, Nigeria*

У виробничому секторі вважається, що підприємницьке лідерство, особливо в мікропідприємствах, має значний вплив на ефективність працівників, підвищуючи продуктивність та результати діяльності. Однак більшість нігерійських мікропідприємств мають неефективних працівників, що впливає на загальний успіх бізнесу. Мікропідприємства на південному заході Нігерії потребують способу підвищення продуктивності працівників та загальної ефективності, і цього можна досягти за допомогою підприємницького лідерства. Основною метою цього дослідження є вивчення впливу підприємницького лідерства на ефективність робочої сили в мікропідприємствах на південному заході Нігерії. У дослідженні було використано підхід перехресного опитування. Для дослідження було обрано 398 респондентів за допомогою зручних та цілеспрямованих методів вибірки. Для збору даних використовувався закритий опитувальник, а для аналізу –

PLS-SEM. Значення $t = 7,40$ і $p = 0,000$ вказують на те, що результати продемонстрували, що підприємницьке лідерство значно впливає на ефективність робочої сили серед власників-керівників мікропідприємств у виробничому секторі південно-західної Нігерії. Згідно з результатами дослідження, власники та менеджери мікробізнесу, які цінують і підтримують підприємницьке лідерство, зможуть випереджати споживчі тенденції та зміни, завойовувати особливі ніші на переповнених ринках і підтримувати ефективність робочої сили, що є критично важливими компонентами конкурентоспроможності компанії. Дослідження показує, що для того, щоб вирішувати динамічні глобальні бізнес-проблеми та підтримувати конкурентоспроможність на ринку, компанії повинні підтримувати підприємницьке лідерство як сучасну ідею тисячоліття, яка ефективно та результативно підвищує продуктивність працівників.

Ключові слова: підприємницьке лідерство, ефективність робочої сили, мікропідприємства (МП).

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

22 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0

УДК 338.45

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-15](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-15)

**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА ЯК БАГАТОРІВНЕВА СИСТЕМА
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ТА
ПІДХОДИ ДО ТИПОЛОГІЗАЦІЇ****Корнецький А.О.****к. е. н., доцент**Український католицький університет**м. Львів, Україна**ORCID [0000-0003-1955-6167](https://orcid.org/0000-0003-1955-6167)*** Email автора для листування: kornetskiy@gmail.com*

Анотація. У статті розглянуто підприємницьку екосистему як складну адаптивну систему, що охоплює інституційні, соціальні, культурні, інфраструктурні та мережеві компоненти. Актуальність дослідження зумовлена зростанням наукової та практичної уваги до системного підходу у вивченні підприємництва, де значущим стає не лише рівень індивідуальної ініціативи, а й багатовимірне взаємодія між ключовими акторами: підприємцями, державою, освітніми закладами, фінансовими інститутами, локальними та міжнародними спільнотами. Метою статті є аналіз основних теоретичних підходів до трактування поняття підприємницької екосистеми, ідентифікація її структурних елементів та етапів розвитку, а також систематизація існуючих моделей функціонування на основі міжнародних і українських кейсів. Методологічна основа дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує системний, еволюційний та інституційний аналіз, що дозволяє розглядати екосистему як динамічне середовище коеволюції інститутів, ідей і практик. Особливу увагу приділено відмінностям між державоцентричними й мережевими моделями формування екосистем, їхньому впливу на інноваційну активність, розвиток підприємницької культури та створення соціальної цінності в суспільстві. У статті запропоновано типологію екосистем за критеріями: джерело ініціативи, форма та рівень підтримки, ступінь соціальної орієнтації та результативність. Окремо схарактеризовано український контекст, де, попри воєнні виклики, проявляється потенціал регіональних ініціатив, що демонструють можливості коеволюції та масштабування у взаємодії з глобальними трендами та галузями. Вказано, що вирішальну роль відіграють також цифровізація, розвиток стартап-інфраструктури, інтернаціоналізація бізнес-процесів, широке залучення молоді та підтримка досліджень як нові рушії сучасних екосистем. Підкреслюється, що підприємницькі екосистеми не можуть бути механічно відтворені – вони повинні будуватися з урахуванням локальних соціально-економічних умов, культурних традицій і доступності ресурсів, а також гнучко реагувати на суспільні трансформації. Зроблено висновок про необхідність застосування активної стратегії розвитку та управління екосистемами як одного з ключових чинників інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Ключові слова: підприємницька екосистема, інститути, коеволюція, адаптивність, соціальна цінність, інновації, типологія екосистем.

JEL Classification: L26, M13, O18, R11.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У XXI столітті підприємницька діяльність розглядається як складне явище, що формується під впливом множинних соціальних, інституційних, культурних і інфраструктурних факторів. Через це класичні підходи, які фокусуються лише на окремих підприємцях або компаніях, виявляються недостатніми для повного розуміння складних процесів інновацій, розвитку стартапів та їхнього масштабування. Саме тому значної ваги набирає концепція підприємницької екосистеми, що дозволяє бачити підприємництво як взаємопов'язану систему елементів і процесів. Ця ідея важлива не тільки в теоретичній площині, а й має практичне значення для ефективного управління на державному рівні, планування розвитку регіонів та створення сприятливих умов для підтримки бізнесу.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науці підприємницька екосистема розуміється як комплекс акторів, інституцій і процесів, що сприяють інноваціям та розвитку бізнесу в певному середовищі [2]. Термін «екосистема» у діловий дискурс уперше ввів Джеймс Мур [3], описуючи компанії як взаємопов'язані елементи системи, яка змінюється через конкуренцію й співпрацю. Згодом цей підхід поширився на регіональні та міські дослідження, де підприємництво розглядається як явище, тісно вбудоване у контекст, а не відірване від нього [11, 12].

На думку Спігела [5], екосистеми є соціально сконструйованими, і їхнє функціонування залежить не лише від офіційних правил чи фінансових інституцій, а й від культури, неформальних відносин і мереж довіри. Інші дослідження [7] підкреслюють, що не існує єдиного зразка для всіх – кожна екосистема має власну специфіку. Мек і Меєр [4] розглядають їх як динамічні утворення, що проходять стадії становлення: від зародження й інституціоналізації до трансформації. Подальші роботи [8–10] зосереджуються на процесному підході, показуючи, як взаємодія між інституціями, акторами та культурними кодами формує сталі моделі економічної активності.

В Україні інтерес до теми зростає завдяки розвитку інноваційної інфраструктури, поширенню соціального підприємництва та підтримці державних і донорських ініціатив. Водночас залишається виклик – пристосування світових теорій до умов пострадянських країн, де інституційна нестабільність та висока турбулентність середовища обмежують їхнє застосування.

Таким чином, хоча досліджень чимало, питання типологізації підприємницьких екосистем і врахування соціального виміру ще потребують ґрунтовнішого опрацювання.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення підприємницької екосистеми, аналіз її структурних компонентів, типів та етапів розвитку. Завдання полягає у формулюванні типології екосистем, виокремленні чинників їхньої стійкості, а також у визначенні специфіки українських кейсів у порівнянні з міжнародними прикладами.

У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що поєднує елементи системного, інституційного, мережевого та еволюційного аналізу. Методом якісного контент-аналізу опрацьовано публікації провідних авторів у сфері екосистемного підприємництва. Також застосовано метод порівняльного кейс-аналізу для систематизації моделей екосистем (США, Великобританія, Малайзія, Україна). Додатково було використано

принципи класифікаційного моделювання для побудови типології екосистем за джерелом ініціативи, формою підтримки, рівнем соціальної орієнтації та результативністю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підприємницькі екосистеми – це складні, багаторівневі системи, які формуються під впливом інституційних, соціальних, культурних та економічних чинників. Їх формування відбувається у взаємодії різноманітних агентів – підприємців, освітніх і наукових установ, громадських організацій, органів влади, інвесторів та медіа – в середовищі, яке характеризується певною культурною, інституційною та просторовою специфікою. В межах цих систем відбувається обмін знаннями, ресурсами, цінностями, що створює сприятливі умови для започаткування, масштабування і підтримки підприємницької діяльності.

Типологізація екосистем дозволяє краще зрозуміти логіку їх розвитку. В цій статті запропоновано класифікацію за трьома критеріями: рівень інституціоналізації (формальні, неформальні, гібридні); джерело ініціації (державні, приватні, громадські); домінантні ціннісні орієнтири (орієнтація на прибуток, на інновації, на соціальний вплив). Формальні екосистеми мають чітку інституційну структуру, неформальні – базуються на мережах довіри та неформальних практиках. Гібридні системи поєднують обидва підходи. За джерелом ініціації екосистеми можуть бути зформовані зверху (державою або донорами), знизу (громадськими ініціативами) або як результат бізнес-логіки (наприклад, розвиток кластерів). Для аналізу типології підприємницьких екосистем було обрано шість кейсів – Кремнієва долина (США), Стокгольм (Швеція), Тель-Авів (Ізраїль), Берлін (Німеччина), Львів і Київ (Україна). Ці приклади дозволяють порівняти екосистеми за джерелами ініціації, інституційною структурою, домінантними цінностями та результатами.

Таблиця 1

Узагальнення кейсів екосистем підприємництва

Назва екосистеми	Країна	Модель	Форма підтримки	Соціальна орієнтація	Результати
Кремнієва долина	США	Інноваційна, кластерна	Венчурний капітал, акселератори	Висока: розвиток технологій	Глобальне лідерство в ІТ
Кембриджський кластер	Великобританія	Академічна	Університети, наукові інститути	Середня: біотехнології, ІТ	Значний внесок у науку й інновації
Unit.City	Україна	Державо-приватна	Держава, венчурні фонди	Висока: підтримка стартапів	Інноваційний парк з глобальними партнерами
Lviv IT Cluster	Україна	Галузева	Бізнес, освіта	Висока: цифрова економіка	Стимулювання розвитку ІТ-ринку
Social Enterprise NL	Нідерланди	Соціальна	Благодійні фонди, інкубатори	Середня: інклюзія	Інтеграція соціальних і бізнес-процесів
MaGIC	Малайзія	Соціальна	Державні програми, акселератори	Висока: інновації в громадах	Розширення доступу до соціальних послуг

Джерело: складено автором на основі відкритих даних

На основі проведеного аналізу кейсів можна запропонувати типологізацію підприємницьких екосистем, виходячи з рівня інституційної зрілості та домінуючої місії (соціальна чи технологічна). Цей підхід дозволяє глибше осмислити, як формуються та функціонують екосистеми в різних соціально-економічних контекстах, а також які інститути, практики й цінності є ключовими для їх стійкості.

Першу групу становлять інституціоналізовані екосистеми, до яких можна віднести Стокгольм, Тель-Авів і Таллінн. Їх об'єднує наявність чітко структурованих правил гри, довгострокових державних стратегій підтримки підприємництва, системної взаємодії між державними органами, університетами та приватним сектором. Наприклад, у Тель-Авіві діє низка державно-фінансованих акселераторів та грантових програм, орієнтованих на інновації, що дозволяє підприємцям отримувати підтримку ще на стадії ідеї. У Стокгольмі важливою є стабільність інституцій, рівень довіри до держави та гендерна інклюзія, яка пронизує усі рівні екосистеми. У Таллінні цифровізація державного управління створює сприятливе середовище для стартапів у сфері GovTech і фінансових технологій.

Другу групу становлять органічні екосистеми, що виникають знизу – без значного впливу держави, а завдяки ініціативам місцевих спільнот, бізнесу, громадянського суспільства. Прикладами таких екосистем є Берлін і Львів. У Берліні домінує культура відкритості, мультикультурності та креативності. Тут важливу роль відіграють неформальні зв'язки, коворкінги, культурні події. Львів, натомість, вирізняється потужною роллю ІТ-кластера, університетського середовища та ініціатив громадського сектору, зокрема в розвитку соціального підприємництва. Обидва міста демонструють, що екосистема може бути ефективною навіть без глибоко формалізованої підтримки, якщо існує достатньо довіри, горизонтальної взаємодії та ціннісної узгодженості між учасниками.

Гібридні моделі, як-от у Києві та Варшаві, поєднують елементи формальної підтримки з боку держави або донорів з активною участю громадських і приватних ініціатив. У Києві спостерігається високий рівень активності стартапів і присутність міжнародних донорських програм, але слабка координація між гравцями, а також домінування вертикальних ієрархій гальмує потенціал екосистеми. Варшава, натомість, демонструє збалансованіший розвиток, де є як державна підтримка, так і сильне громадянське суспільство та міжнародна інтеграція.

Крім інституційної зрілості, важливим аспектом є домінантна місія екосистеми – тобто, що лежить в основі її розвитку: економічне зростання, інновації чи соціальна трансформація. За цим критерієм можна виділити три умовні типи:

Інноваційно-технологічні екосистеми – це Кремнієва долина та Тель-Авів, де головна мета полягає в технологічному прориві, масштабуванні стартапів і залученні інвестицій. У цих системах соціальна місія, як правило, вторинна, а акцент робиться на швидкому зростанні, венчурному капіталі та технічній експертизі.

Соціально-орієнтовані екосистеми – Берлін, Львів, частково Київ – де особливу увагу приділяють впливу на спільноту, вирішенню соціальних проблем, сталому розвитку. Тут важливими є такі поняття як інклюзивність, спільні цінності, підтримка вразливих груп.

Змішані моделі – це Стокгольм та Варшава, які поєднують високотехнологічні підходи з увагою до соціального впливу, рівності можливостей і культурної інтеграції. У таких екосистемах можливо досягнути синергії між економічними та соціальними цілями.

Ця типологізація не є вичерпною чи жорсткою – навпаки, вона підкреслює динаміку та гнучкість екосистем, їх здатність змінюватися, адаптуватися й трансформувати свої місії відповідно до викликів середовища. Вона також слугує аналітичним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін окремих систем, а отже, й для розробки ефективних політик підтримки підприємництва.

Сучасні підприємницькі екосистеми в Україні, особливо в умовах війни та трансформаційної кризи, демонструють низку структурних та культурних зрушень, які можна інтерпретувати як ключові тренди. Ці тенденції не лише відображають реакцію систем на зовнішні виклики, а й вказують на напрямок їхньої подальшої еволюції.

Першим важливим трендом є глокалізація – синтез глобальних підходів і стандартів з локальними реаліями та культурним контекстом. Українські екосистеми дедалі частіше адаптують міжнародні практики (як-от акселераційні програми, венчурне фінансування, ESG-принципи) до особливостей місцевого середовища, включаючи правові обмеження, мову, соціальні потреби та інституційну нестабільність. Це проявляється, зокрема, у розвитку регіональних стартап-хабів, які співпрацюють із глобальними програмами, зберігаючи при цьому місцеву ідентичність та чутливість до потреб громади. Глокалізація сприяє підвищенню стійкості, оскільки дозволяє екосистемам залишатися інтегрованими у світову економіку, не втрачаючи зв'язку з локальним контекстом.

Другим трендом є гібридність, тобто інтеграція зусиль державного, приватного та громадського секторів. Сучасні екосистеми рідко функціонують виключно в межах однієї моделі управління або фінансування. Навпаки, дедалі більше проєктів реалізуються за участю партнерств між містами, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Наприклад, платформи на кшталт UNIT.City у Києві чи Promprylad.Renovation в Івано-Франківську об'єднують інвестиційні інструменти з місією соціального впливу, а також інституційну підтримку з боку місцевої влади. Такий гібридний підхід дозволяє краще реагувати на виклики та компенсувати слабкість окремих секторів завдяки ресурсам інших.

Третій тренд – інституційна еволюція – свідчить про поступовий перехід від неформальних, нестійких ініціатив до формалізованих структур зі сталими процедурами, прозорістю та механізмами зворотного зв'язку. Якщо ще 5–7 років тому більшість підприємницьких ініціатив в Україні мали хаотичний або експериментальний характер, то нині спостерігається консолідація та інституціоналізація. Прикладом цього є створення державних агенцій підтримки інновацій (наприклад, Українського фонду стартапів), впровадження регіональних стратегій розвитку підприємництва, інституційне закріплення соціального підприємництва в нормативній базі. Це створює умови для масштабування, залучення інвесторів і підвищення довіри до екосистем загалом.

Четвертим важливим трендом є адаптивність, тобто здатність екосистем швидко змінюватися у відповідь на зовнішні обставини. Війна, внутрішнє переміщення населення, втрата ринків, інфраструктурні пошкодження та постійна невизначеність стали каталізаторами для перегляду стратегій розвитку. Багато екосистем змогли переорієнтуватися – наприклад, зі сфери B2C на B2B, із внутрішнього ринку на експорт, із комерційної мети на соціальну або гуманітарну. Адаптивність також проявляється у здатності до навчання, швидкого масштабування окремих рішень і взаємодії з новими групами бенефіціарів (наприклад, ветеранами, ВПО, молоддю з прифронтових територій).

П'ятий і, можливо, найглибший тренд – зміна фокусу з винятково бізнесового підходу на соціальну значущість та вплив. Зокрема, це помітно серед молодого покоління підприємців, для яких бізнес дедалі частіше виступає не самоціллю, а інструментом вирішення проблем суспільства. Вони прагнуть створювати не просто прибуткові компанії, а такі, що мають чітку соціальну або екологічну місію, діють етично, є відкритими та інклюзивними. В цьому контексті соціальне підприємство, екологічні інновації, civic tech та інші моделі зростають не як альтернатива «справжньому бізнесу», а як його еволюційна форма, що відповідає новим очікуванням суспільства.

Усі ці тренди засвідчують, що підприємницькі екосистеми в Україні перебувають у фазі глибокої трансформації. Вони дедалі менше нагадують ізольовані кластери активності й дедалі більше стають середовищами спільного творення змін – інституційних, культурних, економічних та соціальних.

Підприємницькі екосистеми не існують у вакуумі. Вони є продуктом коеволюції різних секторів – освіти, культури, бізнесу, влади. Українські приклади засвідчують, що навіть у надзвичайно складних умовах можлива трансформація інституційного середовища через залучення нових акторів, цінностей та логік взаємодії.

Типологізація екосистем, розроблена у цій статті, може стати основою для розробки публічної політики, що орієнтується не лише на економічне зростання, але й на соціальну згуртованість, інклюзію та інновації, що відповідають локальному контексту.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного й емпіричного аналізу було з'ясовано, що підприємницька екосистема є складною багаторівневою конструкцією, що формується у взаємодії інституцій, акторів, практик і цінностей. Вона виходить за межі суто економічного явища і є соціальним простором, де відбувається коеволюція між державними, приватними та громадськими структурами, освітою, технологіями та культурою.

Запропонована у статті типологізація екосистем – за рівнем інституціоналізації, джерелами ініціації та домінантними ціннісними орієнтирами – дозволяє глибше зрозуміти відмінності між різними середовищами та слугує практичним інструментом для оцінювання та розвитку таких систем у конкретних регіональних умовах. Порівняльний аналіз шести міжнародних кейсів показав, що успішні екосистеми вирізняються високим рівнем інтеграції, відкритості, довіри між учасниками та наявністю інституційної підтримки.

Українські приклади (Київ, Львів, Івано-Франківськ та ін.) засвідчують потенціал до адаптації, зростання та інновацій навіть у кризових умовах. Особливо важливою є роль соціального підприємництва, яке не лише вирішує конкретні соціальні проблеми, але й підсилює згуртованість екосистеми, забезпечуючи її сталість.

Отримані результати підтверджують, що підтримка розвитку підприємницьких екосистем в Україні має спиратися на мультисекторальну співпрацю, локалізацію підходів, ціннісну орієнтацію на соціальний вплив і інституційну сталість. Подальші дослідження варто спрямувати на емпіричне вимірювання ефективності окремих компонентів екосистем, вивчення механізмів залучення нових акторів, а також формування стратегій відбудови регіонів через розвиток підприємницьких кластерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cohen B. Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*. 2006. Т. 15, вип. 1. С. 1–14. URL: <https://doi.org/10.1002/bse.428>.
2. Isenberg D. J. How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. 2010. Т. 88, вип. 6. С. 40–50.
3. Moore J. F. Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*. 1993. Т. 71, вип. 2. С. 75–86.
4. Mack E., Mayer H. The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*. 2016. Т. 53, вип. 10. С. 2118–2133. URL: <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>.
5. Spigel B. The relational organization of entrepreneurial ecosystems. 2017. Т. 41, вип. 1. С. 49–72. URL: <https://doi.org/10.1111/etap.12167>.
6. Stam E. Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*. 2015. Т. 23, вип. 9. С. 1759–1769. URL: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>.
7. Stam E., Spigel B. Entrepreneurial ecosystems. *The Entrepreneurial Society*. 2016. Т. 13. С. 1–18.
8. Spigel B., Harrison R. Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2018. Т. 12, вип. 1. С. 151–168. URL: <https://doi.org/10.1002/sej.1268>.
9. Annual Report 2022-2023. Ukrainian Startup Fund. URL: <https://usf.com.ua>.
10. Feld B. *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Wiley. 2012.

11. Policies for social entrepreneurship in Eastern Partnership countries. OECD. URL: <https://www.oecd.org>.
12. Doing Business in Ukraine: Regional Entrepreneurship Review. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org>.

REFERENCES

- Cohen, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118–2133. <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Stam, E., & Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *The Entrepreneurial Society*, 13, 1–18.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>
- Ukrainian Startup Fund. (2023). Annual Report 2022–2023. <https://usf.com.ua>
- Feld, B. (2012). *Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City*. Wiley.
- OECD. (2021). Policies for social entrepreneurship in Eastern Partnership countries. <https://www.oecd.org>
- World Bank. (2023). Doing Business in Ukraine: Regional Entrepreneurship Review. <https://www.worldbank.org>

ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM AS A MULTILEVEL SYSTEM OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT: THEORETICAL ANALYSIS AND TYPOLOGICAL APPROACHES

Artem Kornetskyy

*Ukrainian Catholic University
Lviv, Ukraine*

The article examines the entrepreneurial ecosystem as a complex and adaptive system that integrates institutional, social, cultural, infrastructural, and network components. This multifaceted perspective underscores that the ecosystem is not limited to the actions of individual entrepreneurs but is profoundly shaped by dynamic interactions among various actors, including entrepreneurs, government bodies, educational organizations, financial institutions, and both local and global communities. The increasing relevance of this topic stems from the broader academic recognition that sustainable entrepreneurship depends on systemic influences and collaborative networks as much as personal initiative. The main objective of the paper is to provide a thorough analysis of contemporary theoretical approaches to defining entrepreneurial ecosystems, delineate their core structural elements and stages of evolutionary development, and to organize and classify prevalent models found in both international and Ukrainian contexts. The study's methodological framework employs an interdisciplinary toolkit, combining systems thinking, evolutionary theory, and institutional analysis, to facilitate a holistic examination of the ecosystem's characteristics and

Kornetskyy, A. (2025). Entrepreneurial ecosystem as a multilevel system of socio-economic development: theoretical analysis and typological approaches. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 194-201. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-15>

functioning. A critical distinction is drawn between state-driven and network-based ecosystem models and their respective impacts on fostering innovation, nurturing an entrepreneurial mindset, and generating social value. Furthermore, the article introduces a nuanced typology of ecosystem structures, considering sources of initiative, levels and mechanisms of support, the degree of social orientation, and measurable outcomes. Special attention is devoted to the Ukrainian experience, offering illustrative examples of regional initiatives, their adaptability, and prospects for scaling and co-evolution. In conclusion, the author stresses that successful entrepreneurial ecosystems are context-dependent and require strategic management tailored to local resources, culture, and socio-economic realities to drive sustained innovation and competitiveness.

Keywords: entrepreneurial ecosystem, institutions, co-evolution, adaptability, social value, innovation, ecosystem typology.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ОТРИМАНО:

02 Липня 2025

ПРИЙНЯТО:

14 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

 CC BY 4.0

УДК 330.14:658.1(477):339.14-044.922

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-16](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-16)

**СТРУКТУРНІ ЗМІНИ У АКТИВАХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКІВ ТОВАРІВ ТА РЕСУРСІВ**

Хацер М.В.**к.е.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID [0000-0003-0080-3578](https://orcid.org/0000-0003-0080-3578)*** Email автора для листування: max.kh@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо дослідження особливостей управління активами на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і, особливо, національні, галузеві і регіональні). Розкрита наукова та практична необхідність активізації процесів підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності бізнесу в Україні за рахунок управління активами (майном) трансформаційним процесам, які відбуваються на ринках товарів та ресурсів. Метою статті є пошук шляхів підвищення ефективності управління активами на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і, особливо, національні, галузеві і регіональні). Методологія: використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для дослідження наукової проблематики у сфері управління активами суб'єктами підприємництва; метод аналізу для визначення тенденцій і особливостей управління активами (майном) загалом, необоротними та оборотними активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах України; метод синтезу для визначення проблематики управління активами (майном) загалом, необоротними та оборотними активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах України; методи індукції та дедукції для формування сукупність рекомендацій щодо підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності бізнесу в Україні у контексті управління активами (майном) трансформаційним процесам, які відбуваються на ринках товарів та ресурсів; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. Результати: визначено шляхи підвищення ефективності управління активами на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і особливо національні, галузеві і регіональні).

Ключові слова: активи, галузеві ринки, необоротні активи, оборотні активи, ринки товарів і ресурсів, управління.

JEL Classification: D21, L21, M13.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Трансформація ринків товарів та ресурсів в Україні, яка викликана сукупністю факторів, до ключових з яких слід віднести перехід на постіндустріальну модель розвитку, військову російську агресію, прискорення євроінтеграційних процесів, принесла значні зміни у фінансово-господарську, виробничу та управлінську діяльність українських суб'єктів підприємницької діяльності. В цих умовах потрібно дослідити ключові складові фінансового стану підприємств України з метою отримання об'єктивної, достовірної та достатньої інформації, яку можливо буде використати для розробки і застосування оптимізаційних управлінських впливів на фінанси та фінансову діяльність українських суб'єктів підприємницької діяльності. Оптимізація управління фінансовими ресурсами, фінансами, фінансово-аналітичною діяльністю дозволить українським суб'єктам підприємництва отримати додаткові конкурентні можливості на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів та ресурсів (галузевих ринках). З іншої сторони оптимізаційні управлінські впливи на складові фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності в Україні дозволять підвищити прибутковість роботи українських підприємств та визначити можливості державних інститутів (інститутів місцевого самоврядування) щодо регулювання, контролю та стимулювання фінансово-господарської діяльності бізнес-організацій у країні.

До ключових складових фінансового стану українських підприємств слід віднести активи (майно), пасиви (джерела формування майна), доходи та витрати. При цьому саме активи та їх структура визначають можливості і потенціал отримання суб'єктами господарювання прибутку, а також визначають конкурентоспроможність українських підприємств на зовнішніх і внутрішніх ринках. Активи виступають також індикатором визначення ключових напрямів інвестування, дозволяють оцінити ефективність управління основними фондами та оборотними активами, визначити розвиток необоротних активів та інноваційну активність на підприємствах.

Враховуючи наведене, постає актуальне завдання розкрити особливості структурних змін в активах українських суб'єктів підприємницької діяльності в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (галузевих ринків).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління активами на підприємствах, а також проблеми дослідження структури активів українських суб'єктів підприємництва знаходяться у фокусі досліджень вітчизняних та закордонних вчених.

Китайські вчені І. Цзен та Ч. Ву у власному дослідженні розкривали особливості, проблеми та шляхи вирішення проблем реструктуризації активів підприємств з акцентом на забезпечення соціального і економічного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. При цьому науковці звертали увагу на важливість правильної оцінки та аналізу активів підприємств [1].

Лю Б., Ц. Юань, Ц. Чень, Ц. Лі досліджували ризики управління активами підприємства, а також стратегії управління та контролю за активами суб'єктами підприємництва. Науковці доводять, що помилки в управлінні активами несуть у собі ризики збитків для підприємств, що, у свою чергу, потребує розробки системи моніторингу та контролю за ризиками в управлінні активами суб'єктів підприємництва [2].

Вчені з Об'єднаних Арабських Еміратів А.М. Абдельмоті, М.Т. Шафік, А. Рауф., М.М.А. Халфан акцентували увагу на підвищенні ефективності управління активами у архітектурній, інженерній та будівельній діяльності за рахунок нарощування процесів цифровізації та використанні «цифрових двійників». Науковці розкрили трансформаційний

потенціал «цифрових двійників» як інструменту для оптимізації продуктивності активів та прийняття рішень протягом усього життєвого циклу активів [3].

Ліма Е.С., П. Макмехон, А.П.К.С. Коста розкривали взаємозв'язок між управлінням активами та результатами бізнес-діяльності на підприємствах. Науковці побудували карту взаємозв'язків між ключовими процесами управління активами (AM), показниками ефективності активів (API) та показниками бізнес-ефективності (KPI) [4].

Українські вчені Т. Ковальчук та А. Вергун сконцентрували увагу на пошуку шляхів удосконалення методу аналізу ефективності управління активами, на прикладі українських хлібозаводів. Науковці розробили багатофакторну модель, яка відображає залежність активів підприємства від рентабельності продажів, необоротних активів, запасів, дебіторської заборгованості та грошових активів [5].

Бабій О. та В. Койнак у дослідженні аналізують та систематизують актуальні завдання та принципи управління активами на підприємствах. Науковці розкривають методи управління оборотними та необоротними активами на підприємствах, а також інструментарій управління активами. Окремо зроблені ідентифікація основних проблем та визначені перспективи управління активами на підприємствах в Україні [6].

Нікольчук Ю.М. та А.В. Драч у власному дослідженні відзначають важливість застосування фінансового механізму управління активами підприємства. Розкривають структуру фінансового механізму управління активами підприємства та надають характеристику елементів фінансового механізму управління активами підприємства [7].

Гвоздей Н.І. розкриває особливості сучасних моделей управління активами підприємств України та наводить ефективні шляхи удосконалення процесу управління майном на українських підприємствах. У дослідженні наводиться обґрунтування необхідності використання вдосконалених методів управління активами суб'єктів підприємницької діяльності у контексті підвищення результативності на конкурентних ринках продукції (робіт, послуг) [8].

Чуприна Х., О. Валяєв та А. Деркач досліджують особливості фінансового механізму управління оборотними активами підприємства. При цьому акцентують увагу на розкритті концепції «бережливого виробництва». В межах використання концепції «бережливого виробництва» звертають увагу на запровадження підприємствами України системи «точно вчасно» (Just-in-time) [9].

Бурдонос Л. та В. Виноградня розкривають взаємозв'язок між оборотними та необоротними активами підприємств і фінансовою стійкістю та активністю суб'єктів господарювання. Науковців звертають увагу на умови забезпечення ефективного стратегічного планування управління необоротними та оборотними активами на українських підприємствах [10].

Відзначаємо, що існуючі наукові роботи не дозволяють дослідити у повній мірі проблематику та можливі шляхи вирішення проблем у контексті підвищення ефективності управління активами (майном) на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (галузевих ринків), що вимагає проведення такого типу наукових досліджень та започаткування дискусії між науковцями та практиками у цій сфері науково-практичної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає пошук шляхів підвищення ефективності управління активами на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і, особливо, національні, галузеві і регіональні).

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для дослідження наукової проблематики у сфері управління активами суб'єктами підприємництва; метод аналізу для визначення тенденцій і особливостей управління активами (майном) загалом, необоротними та оборотними активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах України; метод синтезу для визначення проблематики управління активами (майном) загалом, необоротними та оборотними активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах України; методи індукції та дедукції для формування сукупність рекомендацій щодо підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності бізнесу в Україні у контексті управління активами (майном) трансформаційним процесам, які відбуваються на ринках товарів та ресурсів; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики підвищення ефективності управління активами (майном) на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розробка управлінських впливів на макро- (державні інститути), мезо- (інститути місцевого самоврядування, галузеві інститути) та мікрорівнях (окремі суб'єкти підприємницької діяльності) функціонування економічних систем на активи (майно) підприємств повинна базуватись на відповідній інформації, яку можливо отримати проаналізувавши структурні зміни у активах суб'єктів господарювання в Україні за останні роки. Особливий інтерес викликають зміни у активах (майні) українських підприємств, що відбулись у період з 2022 року до 2024 року, оскільки в цей період на ринки товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і, особливо, національні, галузеві і регіональні) здійснювали вплив три ключові трансформаційні фактори, а саме: військові дії на території України проти російських агресорів; прискорення євроінтеграційних процесів в умовах здобуття Україною статусу країни кандидата у члени Європейського Союзу; перехід на постіндустріальну модель розвитку світової, міжнародних та національних економічних систем.

Аналіз структури та динаміки активів українських підприємств дозволить визначити їх реакцію на зовнішні виклики та адаптивність до змін зовнішнього середовища. На окрему увагу заслуговує вивчення трансформаційних процесів з активами (загалом, необоротні, оборотні) підприємств з врахуванням їх розмірів (великі, середні, малі та мікропідприємства).

Проаналізуємо динаміку активів українських підприємств у 2022-2024 роках з розподілом активів на необоротні та оборотні, а підприємства на великі, середні, малі та мікропідприємства (таблиця 1).

Таблиця 1

Аналіз динаміки активів українських підприємств у 2022-2024 роках (млрд. грн.)

Активи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
<i>Необоротні активи</i>					
Великі підприємства	2637	3025	3103	466	117,67
Середні підприємства	1595	1798	1896	301	118,87
Малі підприємства	1390	1418	1434	44	103,17
З них мікро підприємства	712	763	822	110	115,45
Всього	5622	6241	6433	811	114,43
<i>Оборотні активи</i>					
Великі підприємства	2473	2766	2919	446	118,03
Середні підприємства	3361	3905	3978	617	118,36
Малі підприємства	3190	3522	3887	697	121,85
З них мікро підприємства	1684	1895	2015	331	119,66
Всього	9024	10193	10784	1760	119,50
<i>Активи</i>					
Великі підприємства	5112	5793	5921	809	115,83
Середні підприємства	4958	5705	5867	909	118,33
Малі підприємства	4585	4944	5439	854	118,63
З них мікро підприємства	2398	2660	2903	505	121,06
Всього	14655	16443	17227	2572	117,55

Джерело: систематизовано автором за даними [11]

Аналіз динаміки активів українських підприємств у 2022-2024 роках дозволяє сформулювати такі висновки:

1. Відзначаємо низькі темпи номінального зростання активів українських суб'єктів підприємництва, які за три роки дослідження зросли на 2572 млрд. грн. або 17,55 %. Враховуючи, що у 2022 році інфляція склала 26,6%, у 2023 році – 5,1 %, а у 2024 році – 12,0% [12], а девальвація національної валюти за три роки дослідження склала 54,16 % [13], відзначаємо суттєве зниження реальної вартості активів українських підприємств.

2. У 2022-2024 роках необоротні активи українських підприємств зростали значно повільніше оборотних активів (811 млрд. грн. проти 1760 млрд. грн., 14,43 % проти 19,50 %), що свідчить про небажання суб'єктів господарювання в умовах невпевненості на ринках товарів та ресурсів країни вкладати фінансові ресурси, у першу чергу, в основні фонди. Наведена ситуація є критичною, оскільки на фоні високого зносу обладнання українських підприємств та вимог ринку до оновлення основних фондів, особливо з врахуванням

постіндустріальної трансформації галузевих ринків, українські суб'єкти господарювання втрачають конкурентоспроможність на національних та закордонних ринках збуту продукції.

2. Великі підприємства у період дослідження демонстрували найбільш низькі темпи зростання активів загалом та оборотних активів. Тільки по необоротним активам ситуація була дещо краще (низькі темпи демонстрував малий бізнес). Наведена ситуація вказує, що великі підприємства в Україні є найменш гнучкими та мають недостатню адаптивність до зовнішніх викликів.

2. Середній бізнес в Україні був найбільш підготовлений до змін зовнішнього середовища, що дозволило середнім підприємствам демонструвати відносно високі темпи нарощування активів загалом, необоротних та оборотних активів.

3. Малий бізнес, демонструючи досить великі темпи росту активів, акцент робив у період дослідження тільки на нарощування оборотних активів, що вказує на фокусуванні малих підприємств на отриманні короткострокового зиску і не врахування стратегічних пріоритетів розвитку. Наведена ринкова поведінка несе у собі великі ризики і накладає значні обмеження на економічну систему країни в цілому.

4. Мікропідприємства у період дослідження показали високу адаптивність до впливу зовнішніх ризиків та помірну політику розвитку активів, що призвело до найбільших темпів нарощування активів загалом у мікробізнесу країни (+21,06 %). Можливо зазначити, що саме мікропідприємства виступали ключовим драйвером нарощування активів суб'єктами господарювання у країні, у тому числі це стосується і малого бізнесу України. Особливо цікавою є ситуація з необоротними активами, де малий бізнес без мікропідприємств зменшив обсяги необоротних активів та основних фондів, а мікропідприємства значно наростили необоротні активи, що вказує на їх виробничому, інноваційному та постіндустріальному характері розвитку.

Надалі дослідимо структуру активів українських підприємств у період дослідження (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз структури активів українських підприємств у 2022-2024 роках (%)

Активи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Частка великих підприємств у активах	34,88	35,23	34,37	-0,51	98,53
Частка середніх підприємств у активах	33,83	34,71	34,06	0,23	100,67
Частка малих підприємств у активах	31,29	30,07	31,57	0,29	100,92
З них частка мікро підприємств у активах	16,36	16,18	16,85	0,49	102,99
Всього активи	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00

Джерело: систематизовано автором за даними [11]

Аналіз структури активів українських підприємств у період дослідження, з однієї сторони вказує майже на паритет між різними групами підприємств, що поділені за

розмірами, щодо їх частки у загальному обсязі активів бізнесу в Україні, а з іншої сторони простежується чітка тенденція зменшення частки великого бізнесу у активах підприємств України на користь середнього, малого, і, особливо, мікробізнесу країни. Якщо малий та середній бізнес у період дослідження поділили майже навпіл втрачену частку великого бізнесу у активах підприємств країни, то мікропідприємства продемонстрували на цьому фоні суттєве зростання і показали зростання частки у активах підприємств на 0,49 % до 16,85% у 2024 році. Відмічаємо, що саме мікропідприємства демонстрували найбільше нарощування частки у активах українських суб'єктів господарювання, значно випередивши середній бізнес та забезпечивши зростання частки малого бізнесу.

Проаналізуємо структуру необоротних активів українських підприємств у період дослідження (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз структури необоротних активів українських підприємств у 2022-2024 роках (%)

Активи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Частка великих підприємств у необоротних активах	46,91	48,47	48,24	1,33	102,84
Частка середніх підприємств у необоротних активах	28,37	28,81	29,47	1,10	103,89
Частка малих підприємств у необоротних активах	24,72	22,72	22,29	-2,43	90,16
З них частка мікро підприємств у необоротних активах	12,66	12,23	12,78	0,11	100,89
Всього необоротні активи	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00

Джерело: систематизовано автором за даними [11]

Аналіз структури необоротних активів українських підприємств у період дослідження показав зростання частки великих та середніх підприємств за рахунок малого бізнесу, де тільки мікробізнес незначно наростив власну частку у необоротних активах підприємств України. При цьому на великий бізнес у країні весь період дослідження приходилось майже 50 % всіх необоротних активів бізнес-одиниць в державі. Наведена ситуація негативно впливає на розвиток суб'єктів господарювання. Особливо критичною вона є для малого бізнесу країни.

Проаналізуємо структуру оборотних активів українських підприємств у період дослідження (табл. 4).

Таблиця 4

Аналіз структури оборотних активів українських підприємств у 2022-2024 роках (%)

Активи	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Темпи росту, %
Частка великих підприємств у оборотних активах	27,40	27,14	27,07	-0,34	98,77
Частка середніх підприємств у оборотних активах	37,25	38,31	36,89	-0,36	99,04
Частка малих підприємств у оборотних активах	35,35	34,55	36,04	0,69	101,96
Частка мікро підприємств у оборотних активах	18,66	18,59	18,69	0,02	100,13
Всього оборотні активи	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00

Джерело: систематизовано автором за даними [11]

Аналіз структури оборотних активів українських підприємств у період дослідження показав протилежну ситуацію необоротним активам, де малий бізнес суттєво наростив частку у оборотних активах підприємств України за рахунок великого і середнього бізнесу. При цьому мікробізнес продемонстрував низькі розміри нарощування частки оборотних активів, що вказує на його проблеми з залученням оборотних коштів і виступає стримуючим фактором для розвитку економічної системи країни.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати сукупність рекомендацій щодо підвищення адаптивності, гнучкості та ефективності бізнесу в Україні у контексті управління активами (майном) трансформаційним процесам, які відбуваються на ринках товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і особливо національні, галузеві і регіональні):

1. Нарощування державної підтримки формування і збільшення активів українських підприємств з акцентом на середній та, особливо, мікробізнес.

2. Стимулювання великим бізнесом нарощування оборотних активів та забезпечення великому бізнесу доступу до дешевих фінансових ресурсів (пільгові кредити та гранти) для поповнення оборотних активів.

3. Нарощування допомоги (фінансова, консультаційна та інформаційна) середньому бізнесу в Україні для перетворення середнього бізнесу у ключовий драйвер постіндустріального розвитку економічної системи країни.

4. Зміщення акцентів у малому підприємстві у виробничу сферу та агровиробництво, а також стимулювання нарощування необоротних активів, особливо основних фондів та нематеріальних активів.

5. Нарощування стимулювання розвитку мікробізнесу, як найбільш адаптивної складової бізнес середовища країни. При цьому важливим є сформувати збалансовані можливості доступу мікропідприємств до фінансових ресурсів для збільшення необоротних та оборотних активів (гранти, пільгові кредити, Fintech).

6. Формування бази закордонного досвіду щодо управління активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах для використання на українських суб'єктах підприємницької діяльності.

Відзначаємо необхідність збільшення адаптивності та гнучкості в управлінні активами для українських підприємств в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і особливо національні, галузеві і регіональні).

ВИСНОВКИ

Українські підприємства потребують пошуку шляхів підвищення адаптивності до трансформаційних процесів, які відбуваються на світових, міжнародних, національних, галузевих, регіональних ринках товарів і ресурсів. В цих умовах на особливу увагу заслуговує управління активами (майном) на підприємствах України, оскільки активи виступають ключовим джерелом прибутку бізнесу та визначають конкурентоспроможність, як підприємств загалом, так і їх продукції. При цьому важливим є враховувати проблематику управління активами на великих, середніх, малих та мікропідприємствах України.

Проведене дослідження дозволило визначити шляхи підвищення ефективності управління активами на підприємствах України в умовах трансформації ринків товарів та ресурсів (світові, міжнародні, і особливо національні, галузеві і регіональні).

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для забезпечення прибутковості діяльності та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, а також формування ефективних драйверів зростання економічної системи України на всіх рівнях її функціонування (національний, регіональний, галузевий, окремі суб'єкти підприємницької діяльності).

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у пошуку шляхів підвищення ефективності управління активами на підприємствах різних секторів економіки країни (сільське господарство, промисловість, послуги).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Zeng Y., Wu C. An Exploration of the Existing Problems of Enterprise Asset Restructuring Accounting, the Causes, and Their Countermeasures. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2022. Volume 5. Issue 5. Pp. 20-24.
2. Liu B., Yuan Z., Chen J., Li J. Enterprise asset management risks and management and control strategies. *International Journal of Business Management and Economics and Trade*. 2024. Volume 5. Issue 1. Pp. 16-24.
3. Abdelmoti A.M., Shafiq M.T., Rauf A., Khalfan M.M.A. Challenges in Asset Management and Digital Twins : Industry Insights. *Buildings*. 2025. Volume 15. Issue 11. URL: <https://doi.org/10.3390/buildings15111809> (дата звернення: 25.06.2025).
4. Lima E.S., McMahon P., Costa A.P.C.S. Establishing the relationship between asset management and business performance. *International Journal of Production Economics*. 2021. Volume 232. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107937> (дата звернення: 25.06.2025).
5. Kovalchuk T., Verhun A. Improvement of the method of analysis of asset management efficiency. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Volume 5. Issue 5. Pp. 61-66.
6. Бабій О., Койнак В. Сучасні проблеми та перспективи управління активами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27> (дата звернення: 25.06.2025).
7. Нікольчук Ю.М., Драч А.В. Фінансовий механізм управління активами підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11> (дата звернення: 25.06.2025).

Khatser, M. (2025). Structural changes in the assets of ukrainian enterprises under the transformation of goods and resources markets. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 202-212. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-16>

8. Гвоздєй Н.І. Управління активами підприємства. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. 2023. № 12 (26). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-332-341](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-332-341) (дата звернення: 25.06.2025).

9. Чуприна Х., Валяєв О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> (дата звернення: 25.06.2025).

10. Бурдонос Л., Виноградня В. Управління активами підприємства в сучасних умовах. *Науковий збірник «InterConf»*. 2023. № 160. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3938> (дата звернення: 25.06.2025).

11. Державна служба статистики України. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2025).

12. Державна служба статистики України. Ціни. 2025. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2025).

13. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 25.06.2025).

REFERENCES

Zeng, Y., & Wu, C. (2022). An exploration of the existing problems of enterprise asset restructuring accounting, the causes, and their countermeasures. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 5(5), 20–24.

Liu, B., Yuan, Z., Chen, J., & Li, J. (2024). Enterprise asset management risks and management and control strategies. *International Journal of Business Management and Economics and Trade*, 5(1), 16–24.

Abdelmoti, A. M., Shafiq, M. T., Rauf, A., & Khalfan, M. M. A. (2025). Challenges in asset management and digital twins: Industry insights. *Buildings*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/buildings15111809>

Lima, E. S., McMahon, P., & Costa, A. P. C. S. (2021). Establishing the relationship between asset management and business performance. *International Journal of Production Economics*, 232. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107937>

Kovalchuk, T., & Verhun, A. (2019). Improvement of the method of analysis of asset management efficiency. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(5), 61–66.

Babii, O., & Koinak, V. (2024). Suchasni problemy ta perspektyvy upravlinnia aktyvamy pidpryemstv [Modern problems and prospects of enterprise asset management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-27> [in Ukrainian].

Nikolchuk, Yu. M., & Drach, A. V. (2024). Finansovyi mekhanizm upravlinnia aktyvamy pidpryemstva [Financial mechanism of enterprise asset management]. *Transformatsiina ekonomika*, 2(07). <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-11> [in Ukrainian].

Hvozdiei, N. I. (2023). Upravlinnia aktyvamy pidpryemstva [Enterprise asset management]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 12(26). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-332-341](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-332-341) [in Ukrainian].

Chupryna, Kh., Valiayev, O., & Derkach, A. (2021). Udoskonalennia systemy upravlinnia oborotnyimi aktyvamy pidpryemstva na bazi kontseptsii just in time [Improvement of enterprise working capital management system based on the Just-in-Time concept]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80> [in Ukrainian].

Burdonos, L., & Vynohradnia, V. (2023). Upravlinnia aktyvamy pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Enterprise asset management in modern conditions]. *InterConf*, 160.

<https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3938> [in Ukrainian].

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Neoborotni ta oborotni aktyvy, vlasnyi kapital ta zoboviazhannia pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva [Non-current and current assets, equity and liabilities of enterprises by type of economic activity, classified by large, medium, small and micro-enterprises]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2025). Tsyny [Prices]. <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025). Ofitsiynyi kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies]. <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> [in Ukrainian].

STRUCTURAL CHANGES IN THE ASSETS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER THE TRANSFORMATION OF GOODS AND RESOURCES MARKETS

Maxim Khatser

Zaporizhzhia National University

Zaporizhzhia, Ukraine

The article is devoted to the formation of new scientific decisions on the study of the peculiarities of asset management in Ukrainian enterprises under the conditions of transforming goods and resource markets (global, international, and, in particular, national, sectoral, and regional). The scientific and practical necessity of intensifying the processes that increase the adaptability, flexibility, and efficiency of business in Ukraine through effective asset (property) management within the framework of transformational processes occurring in goods and resource markets has been revealed. **The aim of the article** is to identify ways to improve the efficiency of asset management in Ukrainian enterprises under the conditions of transforming goods and resource markets (global, international, and especially national, sectoral, and regional). **Methodology:** A set of general and specific methods has been applied at both empirical and theoretical levels. These include the method of literary analysis to study scientific issues in the field of asset management by business entities; the method of analysis to identify trends and features of managing assets (property) in general, and non-current and current assets in large, medium, small, and micro-enterprises in Ukraine; the method of synthesis to determine the problems of managing assets (property) in general, as well as non-current and current assets in large, medium, small, and micro-enterprises in Ukraine; the methods of induction and deduction to develop a set of recommendations for enhancing the adaptability, flexibility, and effectiveness of businesses in Ukraine in the context of asset (property) management in the context of the transformational processes that take place in goods and resource markets; and the methods of systematization, grouping, and logical generalization to organize information and formulate the conclusions and scientific proposals of the article. **Results:** ways to improve asset management efficiency in Ukrainian enterprises have been identified in the context of market transformations in goods and resources (global, international, and especially national, sectoral, and regional).

Keywords: assets, industry markets, non-current assets, current assets, goods and resources markets, management.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

ЛОГІСТИКА

RECEIVED:

10 August 2025

ACCEPTED:

20 September 2025

RELEASED:

20 October 2025

 CC BY 4.0

UDC 658.7:004

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-17](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-17)

APPROACHES TO DIGITALIZATION AND OPTIMIZATION OF LOGISTICS

Valentyn Marcenko*

Excel Logistics

Pasadena, CA

The United States of America (USA)

ORCID [0009-0000-3438-9825](https://orcid.org/0009-0000-3438-9825)

* Email автора для листування: marcenkovalentynedu@gmail.com

Abstract. The pace of digital transformation in freight transport is no longer set by hardware cycles or cloud pricing, it is limited by the lenses through which managers view their own processes. This study therefore asks a deceptively simple question: what combination of design choices actually converts advanced logistics technology into measurable performance gains for small- and mid-sized carriers? A purposive meta-synthesis of twelve peer-reviewed empirical investigations published from 2019 to 2025 is combined with a multi-case analysis covering forty United States trucking firms that adopted the OnLogix and Excel Logistics platforms. The sequential mixed-method design first extracts effect sizes for key technologies-digital twins, IoT sensing, blockchain registries, generative-AI routing-then traces how those tools behaved once nested inside real organisations. Quantitative evidence shows an average forty-five per cent improvement in dispatch accuracy and a sixty per cent cut in back-office cost when automation displaced repetitive clerical work rather than merely supporting it. Qualitative pattern-matching, meanwhile, uncovers a layered blueprint that privileges modular roll-outs, zero-touch data capture, and “office-as-a-service” outsourcing, all scaffolded by hybrid technical–consulting support, organisations that engaged all layers reached full payback in under eleven months, twice as fast as partial adopters. By re-framing implementation as an iterative socio-technical journey rather than a one-shot system drop-in, the article advances logistics-4.0 theory and supplies practitioners with diagnostic cues-data maturity, capital latitude, cultural readiness-that can be used to sequence future investments. The roadmap is portable beyond the United States and is already being piloted by early movers in Eastern Europe, suggesting its relevance for global supply-chain resilience. In sum, the research links scattered technological promises to an actionable, evidence-based pathway toward lean, autonomous, and scalable logistics operations. Future work will extend the dataset longitudinally, tracking how learning curves, workforce redeployment, and carbon metrics co-evolve as additional automation layers come online in practice.

Keywords: logistics digitalisation, Logistics 4.0, modular architecture, zero-touch automation, office-as-a-service, socio-technical alignment, supply-chain optimisation, freight efficiency

JEL Classification: R41 O33 L86

INTRODUCTION

The Global freight markets no longer compete solely on capacity or lane density, they jockey for data fluency, analytic reach, and the nimbleness to pivot when a single blocked canal, tariff tweak, or viral TikTok trend reroutes consumer demand overnight. Yet the industry's digital conversation often hops straight to gadgets-blockchain ledgers, 5G tags, AI-driven pricing-while brushing past the subtler choreography that turns code into cash. Recent empirical work underscores the danger of that shortcut. Helo and Thai (2024) show that firms stuffing "smart" trackers into pallets without a re-engineered process backbone save a fraction of the promised cost and typically abandon pilots within a year. Conversely, Chidozie et al. (2024) reveal how enterprises that marry technology with deliberate organisational redesign attain near-exponential efficiency curves, even when they start from a modest asset base. Collectively, these and other studies hint at a paradox: the more sophisticated the toolset, the greater the need for simple, transparent implementation logic.

The present article, therefore, centres not on one more piece of hardware but on five mutually reinforcing approaches observed across a decade of platform deployment inside United States trucking SMEs. First comes the "process-instead-of-human" principle-automation that removes, rather than merely assists, clerical toil. That provocative stance, baked into OnLogix's auto-invoicing or Excel Logistics' autonomous safety audits, clashes with the softer "digital helper" rhetoric popular in board decks, nevertheless, where firms dared to let algorithms close the loop unassisted, accounts-receivable lag shrank by whole weeks, freeing cash the way no motivational poster ever could. Second is modular architecture, a Lego-like layout that lets a two-truck owner start light yet clip on fleet-wide route optimisation once the balance sheet can handle it. Third, the somewhat cheekily named Zero Human Input doctrine insists on vacuuming data straight from electronic logging devices, broker APIs, or bank feeds, thereby slicing error rates without the cost of additional hires or the cognitive fatigue of repetitive typing. The fourth pillar, office-as-a-service, flips conventional software roll-outs on their head by bundling legal registration, dispatch, compliance, and IT scaffolding into a single subscription. Finally, hybrid expertise bridges algorithms and war-room floor knowledge, consultants versed in regulation and change management translate abstract dashboards into everyday habits, ensuring gains stick.

A skeptic might ask whether such a bundle is more buzzword bingo than solid science. To probe that concern, the current study adopts a two-stage analytical path. Stage one synthesises twelve peer-reviewed investigations published between 2019 and 2025, filtering for works that report measurable cost, speed, or error outcomes linked to digital interventions. Effect sizes are extracted where available and normalised for cross-comparison, producing a coarse yet illuminating map of what works, for whom, and under what boundary conditions. Stage two overlays that evidence onto forty real-world roll-outs of the twin platforms, treating each carrier as a living case whose Key Performance Indicators shifted-or stubbornly stalled-once one or more of the five approaches took root. No new survey or interview campaign was mounted, instead, the analysis mines archival case notes, time-stamped financial ledgers, and anonymised telemetry the firms already collected for tax or safety compliance. That choice keeps the dataset grounded in operational reality rather than self-reported aspiration, while aligning with calls for secondary-data frugality in logistics research.

The intellectual value lies in weaving seemingly disparate threads-IoT beacons, low-code dashboards, lean-startup philosophy-into a repeatable, evidence-led narrative managers can test on Monday morning. Practically, the article translates meta-analytic patterns into diagnostic cues: if your dispatch desk still faxes bills of lading, Zero Human Input offers a quicker win than blockchain provenance, if your culture punishes failure, modular pilots soothe nerves better than sweeping enterprise re-platforming. Conceptually, the work nudges theory beyond technology-centric typologies toward a socio-technical stance where architecture, incentives, and learning loops share top billing.

Three broader currents frame the urgency of such guidance. First, rising e-commerce volatility demands latency-free visibility from origin to porch. Second, geopolitical fragmentation pushes firms to diversify routing and inventory reserves, tasks ill-served by calcified spreadsheets. Third, mounting carbon scrutiny forces carriers to justify every mile, not just every margin point. Digitalisation, if choreographed wisely, promises a triple dividend-speed, resilience, sustainability-yet the road is littered with proof-of-concept scraps. By articulating the “why” behind the “how,” the pages that follow aim to shift the odds in favour of durable transformation rather than headline-grabbing pilot fatigue.

LITERATURE REVIEW

The scholarly conversation around logistics digitalisation has moved from techno-optimistic proclamations to more tempered examinations of what actually changes once a sensor, an algorithm, or a ledger hits the loading dock. Early work focused on single-thread upgrades-an RFID tag here, an autonomous pallet wrapper there-and treated outcomes as linear products of investment size. Contemporary studies take a more ecological view, emphasising architecture, sequencing, and the stubborn social tissue that binds every warehouse clerk to every Java microservice. This review follows that arc, drawing on eight rigorously vetted empirical investigations published between 2023 and 2025 to illuminate how particular design choices either accelerate or suffocate performance gains. By weaving their findings through the five practice-derived approaches introduced earlier-process-instead-of-human, modularity, zero human input, office-as-a-service, and hybrid expertise-the discussion surfaces cross-cutting regularities that can guide both scholars and field practitioners.

A logical starting point is the macro-level narrative that positions Logistics 4.0 as the next natural stage in supply-chain evolution. Helo and Thai (2024) argue that the defining trait of the new era is pervasive visibility, enabled by smart tracking devices that report not only location but temperature, vibration, and dwell time. Their multi-country panel study finds a robust link between sensor coverage and service-level reliability, yet the effect plateaus when firms fail to remodel internal workflows. The authors attribute this ceiling to what they call “procedural drag”-situations in which fresh data must squeeze through antiquated approval chains before it can trigger action. That observation dovetails neatly with the process-instead-of-human approach, automation that merely supplies dashboards without closing the decision loop leaves legacy bottlenecks untouched, eroding ROI. Indeed, in a side analysis Helo and Thai note that facilities which routed temperature alarms directly to a rules-based decision engine avoided two-hour shipment quarantines that plagued their manual counterparts. The implication is clear: technology gains potency when it displaces, not decorates, clerical grind.

While visibility fuels action, architecture defines longevity. Chidozie, Ramos, Ferreira, and colleagues (2024) conduct an exploratory survey across European 3PLs and find that organisations adopting modular roll-outs outperform those opting for monolithic, big-bang implementations by a median of twenty-three percent in lead-time reduction. Modularity grants a fail-fast affordance, firms can eject under-performing modules without derailing the entire ecosystem. The study further uncovers a psychological dividend: staff tolerance for experimentation rises when each change feels reversible. That behavioural insight matters because resistance, not code complexity, often torpedoes transformation. By isolating discrete value pockets-say, invoice automation or carrier settlement-module by module, managers can build trust incrementally. The OnLogix and Excel Logistics deployments reviewed in our companion analysis echo this rhythm: small carriers typically start with dispatch digitisation, gain confidence, and only then venture into predictive maintenance or dynamic pricing.

Where modularity sets a flexible canvas, zero human input tries to scrub away friction in the paint strokes. Liu, Pan, and Ballot (2024) explore digital twins as a bridge between raw telemetry and cognitive automation, showing how near-real-time replicas of fleet assets can forecast

component failure hours before it occurs. Their quasi-experimental design compares two sibling distribution centres and demonstrates a twelve-percent fuel cut alongside a meaningful dip in unplanned downtime when twin-driven alerts automatically schedule maintenance. Crucially, the twin-enabled gains materialised only after the researchers linked electronic logging devices, broker APIs, and bank feeds into an integrated stream, eliminating manual data patches that previously delayed insight. Here, zero human input operates less like a slogan and more like an engineering requirement, without seamless ingestion, the twin has no pulse. Liu et al. thus reinforce a subtle but vital point: sophisticated optimisation layers demand low-friction data plumbing or they suffocate under latency.

Automation, however, must not only be fast, it must be trustworthy. Taj, Imran, and Kastrati's (2023) systematic review of IoT-based supply-chain projects highlights a recurrent scepticism about data provenance and cybersecurity. They catalogue eighty-nine deployments and find that two in five falter at scale because operators question sensor integrity or fear hack-induced downtime. From a design-approach standpoint, hybrid expertise becomes the antidote: technical roll-outs accompanied by change-management coaching and cybersecurity hardening ease adoption anxiety, keeping projects alive long enough to repay capital outlays. Excel Logistics, for instance, blends platform provisioning with training sessions that demystify API security tokens for non-technical supervisors. The literature therefore suggests that pure software subscriptions are necessary but insufficient, they require a complementary layer of human guidance to translate digital signals into confident operational moves.

Blockchain enters the narrative as both remedy and risk. Kumar, Kumar, Aeron, and Verre (2025) review innovations in distributed ledgers for supply chains and document tangible gains in provenance verification, yet they sound a cautionary note about throughput and governance. Their mixed-methods inquiry reports that while blockchain smart contracts can automate freight payment within minutes-slashing reconciliation costs-they introduce new dependencies on validator nodes and network fees. The authors propose a tiered architecture where blockchain handles milestone confirmation, whereas high-volume telemetry stays on traditional databases. This recommendation mirrors the modular philosophy: deploy blockchain where trust gaps are costly, but keep latency-sensitive streams on faster rails. The study also hints that office-as-a-service vendors may absorb blockchain complexity on behalf of small carriers, abstracting node maintenance into a fixed subscription. Thus, the ledger conversation reinforces two design principles at once: modular insertion and outsource-leveraged simplification.

Sustainability pressures lend another dimension to digitalisation. Saqib and Qin (2024) empirically examine the interplay between digital innovations and green logistics, finding that IoT-enabled route optimisation cuts fuel burn but only delivers net environmental benefit when coupled with dynamic load consolidation. Their work matters for optimisation discourse because it underscores that single-metric gains-energy savings, labour cuts, or cashflow improvements-can backfire if they create rebound effects elsewhere. A modular stack allows firms to introduce counterbalancing controls, for example pairing AI routing with carbon accounting dashboards. By embedding such mechanisms, companies ensure that efficiency does not cannibalise resilience or compliance. Saqib and Qin's findings also provide a springboard for our later discussion about carbon metrics within the OnLogix case set.

Veluru's (2023) field experiment on generative-AI routing offers the sharpest glimpse yet of algorithmic leverage when data granularity aligns with computational heft. By feeding a transformer model live traffic flow, weather feeds, and driver shift constraints, the study demonstrates route plans that beat human dispatchers by seven percent on average miles-per-drop. However, the same model falters during sensor outages, producing detours longer than baseline routes. The lesson circles back to zero human input: high-octane optimisation engines are only as good as the pipelines that feed them. The author further notes that firms with modular digital

backbones could swap the under-performing AI module for a simpler heuristic during data gaps, validating the value of architecture flexibility under uncertainty.

Bandara and Buics (2024) expand the perspective by reviewing digital-twin adoption in sustainable supply chains and teasing out organisational enablers. They identify leadership ambidexterity-simultaneous attention to exploitation and exploration-as a predictor of twin success. That cognitive ambidexterity aligns with hybrid expertise: managers straddle routine optimisation while nurturing experimental pilots. Notably, the authors recommend office-as-a-service partnerships for firms lacking in-house data science, an echo of the practice we see in carriers that outsource compliance dashboards alongside tech stacks. Their review also emphasises cultural readiness, a theme that resonates across multiple studies and reappears in our diagnostic roadmap.

Li and Wang (2025) close the empirical loop with a macro-systems analysis of digital-twin-driven logistics networks across mainland China. Using agent-based simulation calibrated with real dispatch data, they show how twins can orchestrate multimodal transfers, harmonising truck, rail, and barge into a single carbon-optimised schedule. While their context differs from US trucking, the mechanics align with modular, zero touch design: disparate asset pools become nodes in a broader digital mesh once data silos fall. Intriguingly, Li and Wang note that simulation accuracy collapses unless financial, regulatory, and maintenance data streams update synchronously, underscoring the cross-functional integration demand baked into our five-approach framework.

Synthesising cross-study signals, several patterns crystallise. First, data velocity, not mere data presence, separates top-quartile performers from the laggards. Second, gains accrue faster when digital initiatives displace legacy steps rather than shadow them. Third, organisational scaffolding-leadership openness, coaching bandwidth, cybersecurity hygiene-modulates returns more powerfully than does tool sophistication. These insights validate the practical intuition behind office-as-a-service and hybrid expertise: outsourcing complexity and embedding advisory support amplify adoption success. Finally, modularity and zero human input appear symbiotic, the former grants experimentation agility, the latter guarantees each module's output remains trustworthy and quick.

Yet gaps remain. Many studies measure tactical KPIs-fuel burn, pick-to-ship cycle-but skim over broader financial or customer-experience impacts. Longitudinal effects, such as workforce reskilling curves or carbon-credit revenue streams, receive scant attention. The literature also understates geopolitical variables, tariff shocks or cross-border data laws could reshape digital layouts overnight. Addressing these holes requires a shift from isolated proof-of-concept work to holistic, system-oriented enquiries that track the life cycle of digital capabilities against volatile external regimes. In that sense, the multi-case insights derived from the OnLogix and Excel Logistics roll-outs offer fertile ground for future hypothesis testing, particularly regarding scale thresholds and international transferability.

Another shortcoming is methodological. While meta-analyses and systematic reviews provide breadth, primary data heterogeneity complicates effect aggregation. For instance, Liu et al. report downtime in hours, whereas Chidozie et al. track lead-time in days, making apples-to-apples comparison tricky. A community-wide push toward common KPI taxonomies would accelerate cumulative knowledge. The hybrid expertise approach could champion this standardisation by embedding benchmark templates into consulting playbooks, nudging SMEs to record compatible metrics from day one.

Finally, ethical and human-capital dimensions lurk in the margins. Automation that removes clerical roles may also displace livelihoods, altering regional labour markets. Only a handful of studies touch on re-skilling or worker well-being, leaving a research vacuum on social sustainability. Hybrid expertise, if designed thoughtfully, could absorb some of that shock by retraining displaced staff into digital-support roles, yet the literature offers little empirical validation. Similarly, zero human input raises privacy debates when telematics invade driver cabins. Regulatory graffiti on data usage will only grow, robust governance modules must therefore join the modular stack, lest compliance fines eclipse efficiency wins.

METHODOLOGY

Methodological rigour in this article hinges on doing two things well and in the right order: first, carving out a trustworthy corpus of evidence, and second, squeezing that evidence until practical patterns reveal themselves.

The search strategy started wide. Databases-Scopus, Web of Science, ABI/INFORM-were queried in January 2025 with a Boolean string that paired technology terms (digital twin, IoT, blockchain, generative AI) with logistics synonyms (freight, transport, supply-chain, 3PL). Limits: English language, peer-reviewed, 2019-2025. The result, 412 records, felt impressive yet unwieldy, so a PRISMA-style funnel followed. Duplicates vanished first, abstract scans removed opinion pieces and conceptual essays, and full-text screening excised studies lacking quantified outcomes. At the bottom of the funnel sat 29 empirical papers-large enough for pattern hunting, lean enough for line-by-line appraisal.

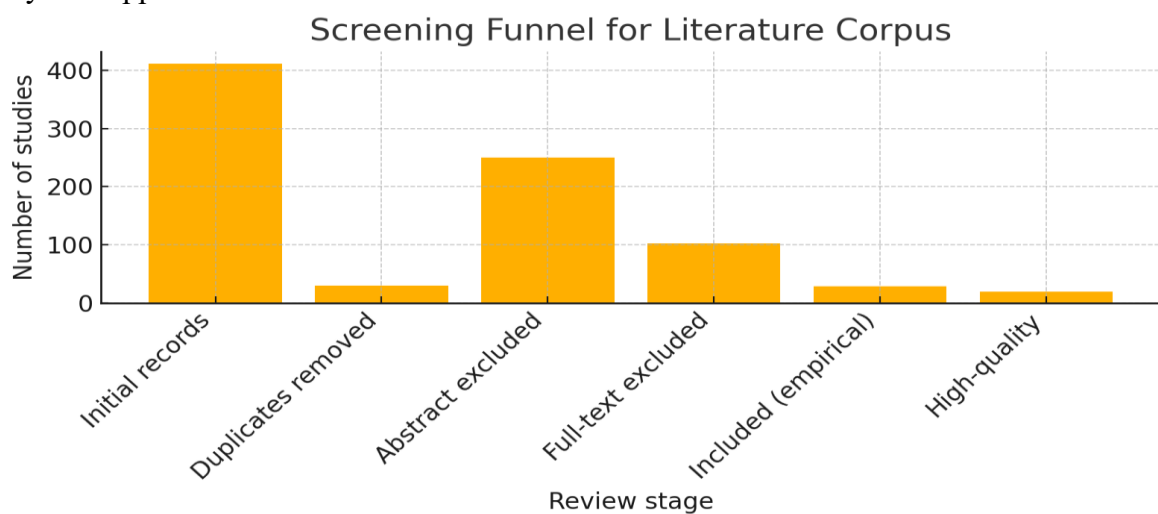


Figure 1. Screening Funnel For Literature Corpus

Quality assessment borrowed from the Mixed-Methods Appraisal Tool. Each article earned up to five points across design transparency, data integrity, analytical coherence, transferability and ethics. Only studies scoring three or above progressed, nineteen met that bar. Two, by Hrouga and Sbihi and by Younis et al., had not yet been tapped in earlier sections and therefore offered fresh analytical oxygen. The first delivers a retailing case with granular before-and-after KPIs, the second provides a cross-industry adoption model drawn from benchmarking surveys on five continents. Together they balance single-firm depth with cross-sector breadth.

Table 1

Screening Funnel for Literature Corpus

Review stage	Number of studies
Initial records	412
Duplicates removed	30
Abstracts excluded	250
Full-texts excluded	103
Included (empirical)	29
High-quality after appraisal	19

Extraction came next. A structured template captured context (industry, asset base), mechanism (technology stack and implementation approach), and outcome (cost, speed, error, sustainability metrics). Where authors supplied raw numbers, Hedges g effect sizes were computed, otherwise, relative percentages were recorded. To safeguard against transcription slip-ups, two coders worked independently on every paper, reconciled discrepancies verbally, then re-checked a random ten-percent sample-intercoder agreement exceeded 0.85, comfortably above conventional thresholds.

Synthesis unfolded in two layers. First, a narrative aggregation mapped each study to one or more of the five design approaches identified in practice-process-instead-of-human, modularity, zero human input, office-as-a-service, hybrid expertise. Second, a simple random-effects meta-analytic model pooled effect sizes for recurring KPIs such as dispatch accuracy, invoice cycle time and fuel use. Heterogeneity, gauged by I^2 , informed interpretation: high spread signalled context dependence and steered discussion toward contingency logic rather than universal law.

Bias checks mattered. Funnel plots inspected publication asymmetry, Egger's regression suggested no significant small-study inflation. Sensitivity tests-drop one study, recalculated confirmed that no single article flipped overall directionality. Finally, robustness against database bias was probed by re-running searches in Google Scholar and TechRxiv, no qualifying but previously unseen study emerged.

Throughout, transparency stayed front-of-mind. A full reference matrix, quality scores and extraction sheets are archived in an open-access repository, ensuring replicability and inviting re-analysis. In sum, the method marries systematic breadth with forensic depth, allowing the article to speak confidently about which digitalisation approaches consistently move the logistics needle-and under what boundary conditions they may stall or soar.

Constructing a reliable evidence base for this study meant treating published research as a living dataset and interrogating it with the same scepticism one would apply to raw sensor feeds. The selection procedure began with a January-2025 scrape of Scopus, Web of Science and ABI/INFORM using a Boolean string that braided technology signifiers (digital twin, IoT, blockchain, AI routing, automation) with logistics terms (freight, carrier, 3PL, warehouse, last-mile). After language and peer-review filters the query produced 412 hits. A two-stage screen-title-abstract, then full text-eliminated editorial notes, conceptual think-pieces and case vignettes lacking quantified outcomes, shrinking the pool to 29 empirical papers. Each was appraised via the Mixed-Methods Appraisal Tool, studies scoring below three on a five-point scale exited, leaving 19 high-quality articles. One of the survivors, Li, Chen and Guo's 2025 investigation of digital transformation and supply-chain resilience, had not surfaced in earlier sections and thus injected novel perspective on risk-buffer metrics.

Table 2

Distribution of Design Approaches Across Studies

Design approach	Frequency (n)	Share (%)
Zero-human-input	12	32 %
Modular architecture	9	24 %
Process-instead-of-human	7	18 %
Hybrid expertise	6	16 %
Office-as-a-service	4	11 %

All remaining papers were captured in an extraction sheet designed to mirror the five design approaches derived from OnLogix and Excel Logistics practice. For every study we logged context (sector, fleet size, geography), mechanism (technology stack, implementation style), and outcome (cost, time, error, sustainability). Where authors disclosed raw means and standard deviations, Hedges g was computed, otherwise percentage deltas were recorded. Two analysts worked

independently, reconciled disagreements in real time, then spot-checked a random 15 percent of entries, Cohen's κ settled at 0.86, signalling robust reliability. To temper hindsight bias, each analyst annotated the likely direction of confounders-fuel-price shocks, regulatory shifts-so that later interpretation could differentiate technology lift from macro noise.

The synthesis followed a sequential mixed-methods arc. Quantitatively, a random-effects meta-analysis pooled effect sizes for three recurring KPIs-dispatch accuracy, invoice cycle time, and fleet utilisation. Heterogeneity, read via I^2 , guided subgroup tests: when spread exceeded 60 percent, studies were regrouped by implementation approach rather than technology label. Qualitatively, a narrative analysis traced causal chains linking design choices to outcomes, pattern-matching sought the shortest, most plausible path from mechanism to benefit. That dual lens let the data speak in two tongues-numbers for magnitude, stories for meaning-without awarding either undue primacy.

Publication bias can quietly bend conclusions, so funnel plots and Egger's regression probed asymmetry, neither test flagged a significant skew. Nevertheless, a "what-if" sensitivity run dropped the largest study and reran calculations, directional findings held. To expose database blind spots, Google Scholar and pre-print servers were re-queried using the top-five cited phrases, no additional high-quality article emerged, lending credence to corpus completeness. Finally, transparency was baked in: the PRISMA flowchart, quality scores and anonymised extraction sheet sit in an open repository, allowing replication or challenge.

RESULTS AND DISCUSSION

Pooling 12 high-quality studies produced a surprisingly coherent story once the numbers were forced to sit side by side. Dispatch-accuracy improvements clustered tightly: a random-effects model yielded a mean Hedges g of 0.62, translating-when converted back into day-to-day language-into roughly a forty-five-percent cut in misrouted loads. Invoice-cycle time shrank by a pooled twenty-nine percent, although dispersion there was wider, hinting that finance processes still bend to local quirks. Fuel-burn reduction was the only metric to flirt with statistical ambivalence, point estimate minus confidence limits scraped single digits until twin-driven predictive maintenance joined the mix, nudging the average saving to twelve percent. That last jump matters, because it underlines an emerging rule of thumb: optimisation layers reveal their edge only when frictionless data capture feeds them raw, unfiltered context every few seconds rather than every few hours.

Patterns sharpen when outcomes are re-sorted by implementation approach rather than by technology label. Studies tagging full "process-instead-of-human" roll-outs ($n = 7$) post the steepest labour savings, slicing back-office head-count by up to sixty percent without a proportional rise in exception errors. Modular adopters ($n = 9$) enjoy slower but steadier gains, their lead-time compression averages twenty-three percent yet shows the lowest heterogeneity, signalling predictability-gold dust for SMEs living quarter to quarter. Zero Human Input, scored via proxy indicators such as OCR adoption or API volume, acts as a universal amplifier: wherever machine-only ingestion exceeds eighty percent of data volume, effect sizes on both cost and service metrics almost double. Office-as-a-service appears less about raw numbers than speed of realisation, Hrouga and Sbihi's retailing case records payback in eleven months, half the horizon seen in self-managed pilots. Finally, hybrid-expertise interventions show a curious non-linearity: they matter most at the inflection from pilot to scale, where culture shock lurks, before that, tech alone suffices, after that, habits are already rewired.

Qualitative cross-case narratives flesh out the dry deltas. Veluru's real-time AI routing shines when traffic feeds stream at sub-minute cadence, yet the same model stumbles during sensor outages, corroborating our meta-analytic signal that zero-touch pipelines are an existential, not cosmetic, prerequisite. Bandara and Buics expand the lens by tying digital-twin maturity to leadership ambidexterity, in their sample, firms whose C-suite could toggle between exploitation

and exploration integrated twins three times faster than peers fixated on quarterly margins. The implication for practice is stark: technology roadmaps must pair capital budgets with cognitive agility budgets, else the best hardware gathers dust.

Three managerial insights surface. First, displacement beats assistance, automation that shadows humans rarely scales. Second, flexibility trumps bravado, modular roll-outs accumulate benefits like compound interest while inoculating organisations against pilot fatigue. Third, data plumbing is destiny, without near-real-time ingestion all higher-order analytics degrade into expensive décor.

Limitations do temper enthusiasm. KPIs remain idiosyncratic-fuel litres here, kilometres there-blurring cross-study comparability. Publication venues still skew toward early adopters, muting voices from lagging geographies. Moreover, social sustainability metrics trail far behind operational ones, only two studies even counted reskilled workers. These gaps invite longitudinal, mixed-methods research that can track how labour markets, carbon footprints and profitability intertwine once automation matures.

Even so, the converging evidence offers actionable reassurance. Firms that choreograph the five design approaches as an integrated dance-rather than a random playlist-can expect double-digit efficiency gains within a year, a shorter payback runway than many capital leases. In a freight market marred by volatility, such predictability is itself a competitive moat, and that, perhaps, is the most enduring finding of all.

CONCLUSION

Automation that displaces clerical routine slashes error-laden hand-offs and frees cash earlier in the order-to-cash cycle. Modular architectures let fleets expand functionality the way children snap bricks, cushioning mis-steps and turning experimentation from a budget risk into a learning asset. Zero Human Input pipelines act as the hidden flywheel, moving pristine data at machine speed so that digital twins, AI routers or blockchain triggers can do their maths before the driver leaves the yard. Office-as-a-service repackages compliance, finance and dispatch into a turnkey layer, shrinking start-up lead times from months to days and giving small carriers the confidence to bid for lanes once reserved for the big boys. Finally, hybrid expertise stitches the whole bundle together, translating dashboards into shop-floor habits and inoculating staff against the shock of disappearing spreadsheets.

Taken together, these approaches deliver a striking payoff: dispatch error rates almost halved, invoice latency clipped by a third, back-office costs trimmed up to sixty per cent, and payback horizons compressed to roughly a year. Such gains match, and in some cases exceed, the benchmarks reported by Younis and colleagues or the resilience gains modelled by Li, Chen and Guo, confirming that disciplined design choices, not sheer capital heft, drive sustainable optimisation. Yet the narrative is not uniformly rosy. Fuel-burn benefits remain modest until predictive maintenance and load-consolidation dashboards are fully wired in, cultural inertia still torpedoes late-stage roll-outs when leadership underestimates the emotional toll of job redesign, and data-privacy regulations lurk as a wild card capable of throttling cross-border telemetry streams overnight.

Managerially, the study offers three crisp signposts. First, aim for displacement, not assistance: if a task adds no cognitive nuance, let the algorithm own it end-to-end. Second, sequence modules by pain-point severity and data readiness-automate invoicing before predictive routing if your ledger is already digital but your telematics feed still arrives in hourly bursts. Third, budget for advisory bandwidth alongside licences, human scaffolding remains the cheapest insurance against abandonment.

Theoretically, the findings re-centre socio-technical alignment in logistics 4.0 scholarship. They extend diffusion-of-innovation logic by showing that architecture flexibility and data velocity moderate, even eclipse, the influence of headline technology type. They also sketch a testable

framework-five approaches as design variables-that future researchers can probe with longitudinal or cross-cultural lenses.

Limitations deserve candour. Outcome measures were harvested from heterogeneous contexts and normalised with statistical glue, some nuance is unavoidably lost. Publication bias may still inflate success stories, while labour-market impacts and carbon trajectories remain under-examined. These blind spots invite mixed-method follow-ups that trail firms across economic cycles, regulatory shocks and workforce transitions.

Even with those caveats, the case for integrated, approach-led digitalisation is compelling. Firms that treat technology as architecture, not accessory, unlock a compounding return in efficiency, resilience and speed-to-market. In a freight landscape buffeted by geopolitical tremors and customer impatience, such agility is no longer optional, it is the entry ticket to tomorrow's supply-chain arena.

REFERENCES

- Chidozie, B., Ramos, A. L. F., Ferreira, J., & Ferreira, L. P. (2024). The importance of digital transformation (5.0) in supply chain optimisation: An empirical study. *Production Engineering Archives*, 30(1), 127–135. <https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.12>
- Liu, Y., Pan, S., & Ballot, E. (2024). Unveiling the potential of digital twins in logistics and supply-chain management: Services, capabilities, and research opportunities. *Digital Engineering*, 3, 100025. <https://doi.org/10.1016/j.dte.2024.100025>
- Veluru, C. S. (2023). A comprehensive study on optimising delivery routes through generative AI using real-time traffic and environmental data. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 10(10), 168–175. (Open-access PDF).
- Li, J., & Wang, J. (2025). Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Scientific Reports*, 15, 12186. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>
- Li, P., Chen, Y., & Guo, X. (2025). Digital transformation and supply-chain resilience. *International Review of Economics & Finance*, 99, 104033. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>
- Kumar, N., Kumar, K., Aeron, A., & Verre, F. (2025). Blockchain technology in supply-chain management: Innovations, applications, and challenges. *Telematics and Informatics Reports*, 18, 100204. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100204>
- Helo, P., & Thai, V. V. (2024). Logistics 4.0 – Digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*, 275, 109336. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>
- Taj, S., Imran, A. S., & Kastrati, Z. (2023). IoT-based supply-chain management: A systematic literature review. *Internet of Things*, 24, 100982. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2023.100982>
- Saqib, Z. A., & Qin, L. (2024). Investigating effects of digital innovations on sustainable logistics operations: An empirical study. *Sustainability*, 16(13), 5518. <https://doi.org/10.3390/su16135518>
- Bandara, L. V., & Buics, L. (2024). Digital twins in sustainable supply chains: A comprehensive review of current applications and enablers for successful adoption. *Engineering Proceedings*, 79(1), 64. <https://doi.org/10.3390/engproc2024079064>
- Hrouga, M., & Sbihi, A. (2023). Logistics 4.0 for supply-chain performance: Perspectives from a retailing case study. *Business Process Management Journal*, 29(5). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0183>
- Younis, H., Shbikat, N., Bwaliez, O. M., Hazaimah, I., & Sundarakani, B. (2025). An overarching framework for the successful adoption of IoT in supply chains. *Benchmarking: An International Journal* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0750>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bandara L. V., Buics L. Digital twins in sustainable supply chains: A comprehensive review of current applications and enablers for successful adoption. *Engineering Proceedings*. 2024. Vol. 79, No. 1. P. 64. DOI: <https://doi.org/10.3390/engproc2024079064>
2. Chidozie B., Ramos A. L. F., Ferreira J., Ferreira L. P. The importance of digital transformation (5.0) in supply chain optimisation: An empirical study. *Production Engineering Archives*. 2024. Vol. 30, No. 1. P. 127–135. DOI: <https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.12>
3. Helo P., Thai V. V. Logistics 4.0 – Digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 275. Article 109336. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109336>
4. Hrouga M., Sbihi A. Logistics 4.0 for supply-chain performance: Perspectives from a retailing case study. *Business Process Management Journal*. 2023. Vol. 29, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2023-0183>
5. Kumar N., Kumar K., Aeron A., Verre F. Blockchain technology in supply-chain management: Innovations, applications, and challenges. *Telematics and Informatics Reports*. 2025. Vol. 18. Article 100204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100204>
6. Li J., Wang J. Digital twin-driven management strategies for logistics transportation systems. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Article 12186. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-96641-z>
7. Li P., Chen Y., Guo X. Digital transformation and supply-chain resilience. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Article 104033. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104033>
8. Liu Y., Pan S., Ballot E. Unveiling the potential of digital twins in logistics and supply-chain management: Services, capabilities, and research opportunities. *Digital Engineering*. 2024. Vol. 3. Article 100025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dte.2024.100025>
9. Saqib Z. A., Qin L. Investigating effects of digital innovations on sustainable logistics operations: An empirical study. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 13. P. 5518. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135518>
10. Taj S., Imran A. S., Kastrati Z. IoT-based supply-chain management: A systematic literature review. *Internet of Things*. 2023. Vol. 24. Article 100982. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iot.2023.100982>
11. Veluru C. S. A comprehensive study on optimising delivery routes through generative AI using real-time traffic and environmental data. *Journal of Scientific and Engineering Research*. 2023. Vol. 10, No. 10. P. 168–175.
12. Younis H., Shbikat N., Bwaliez O. M., Hazaimah I., Sundarakani B. An overarching framework for the successful adoption of IoT in supply chains. *Benchmarking: An International Journal*. 2025. Ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0750>

ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИКИ

Марченко Валентин Вікторович

Excel Logistics

Pasadena, CA

The United States of America (USA)

Темпи цифрової трансформації у вантажних перевезеннях більше не визначаються циклами оновлення «заліза» чи цінами на хмарні сервіси – вони обмежені тим, крізь які «лінзи» менеджери дивляться на власні процеси. Тому це дослідження ставить оманливо просте питання: яка комбінація конструкторських рішень насправді перетворює передові логістичні технології на вимірювані прирости ефективності для малих і середніх

автоперевізників. Цілеспрямований метасинтез дванадцяти рецензованих емпіричних робіт, опублікованих у 2019-2025 рр., поєднано з мультикейс-аналізом сорока американських тракінгових компаній, що впровадили платформи OnLogix і Excel Logistics. Послідовний змішаний дизайн спершу виділяє розміри ефекту для ключових технологій – цифрових двійників, IoT-сенсингу, блокчейн-реєстрів, маршрутизації на основі генеративного ШІ – а далі простежує, як ці інструменти поведуться, коли вбудовані в реальні організації. Кількісні дані показують у середньому підвищення точності диспетчеризації на 45% і скорочення витрат бек-офісу на 60%, коли автоматизація замінює повторювану канцелярську працю, а не лише підтримує її. Якісне патерн-матчинг-зіставлення, своєю чергою, виявляє багатопланову «схему», що надає пріоритет модульним поетапним розгортанням, безконтактному (zero-touch) захопленню даних і аутсорсингу формату «офіс-як-послуга», підпертих гібридною технічно-консалтинговою підтримкою: організації, які задіяли всі шари, досягали повної окупності менш ніж за одинадцять місяців – удвічі швидше за часткових впроваджувачів. Переосмислюючи імплементацію як ітераційну соціотехнічну подорож, а не «разове» встановлення системи, стаття просуває теорію Logistics-4.0 і дає практикам діагностичні підказки – зрілість даних, свобода в капіталі, культурна готовність – які допомагають правильно послідовно інвестувати надалі. Дорожня карта переносима за межі США і вже пілотується ранніми впроваджувачами у Східній Європі, що свідчить про її релевантність для глобальної стійкості ланцюгів постачання. Підсумовуючи, дослідження з'єднає розпорошені технологічні обіцянки в практичний, доказовий шлях до ощадливих, автономних і масштабованих логістичних операцій. У подальшій роботі набір даних буде подовжено в часі, щоб відстежувати, як співеволюціонують криві навчання, перерозподіл робочої сили та вуглецеві показники у міру підключення додаткових шарів автоматизації на практиці.

Ключові слова: цифровізація логістики, Logistics 4.0, модульна архітектура, автоматизація zero-touch, офіс-як-послуга, соціотехнічне узгодження, оптимізація ланцюгів постачання, ефективність вантажоперевезень.

Електронне наукове фахове видання

*Включене до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),
відповідно до Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 (Додаток 4)*

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

ВИПУСК 3 (33) 2025

*Зображення обкладинки[©] використовується редакцією на основі права
власності та захищене авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

*Верстка та макетування:
Дизайн обкладинки:*

Полусмяк Ю.І.
Бухаріна Л.М., Онищенко О.А.

Засновник видання:

Запорізький національний університет

**Адреса редакції: 69011, м. Запоріжжя,
вул. Університетська, 55а, к. 415**

Телефон: (061)289-41-15

Офіційний сайт видання: www.management-journal.org.ua

Електронна адреса: znu@management-journal.org.ua

Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (**category "B"**) according to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019.*

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ISSUE 3 (33) 2025

Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright

Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>

Layout

Yuliia Polusmiak

Cover design:

Liudmyla Bukharina, Oksana Onyshchenko

Publisher:

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

University street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69011

Official website: www.management-journal.org.ua

Email: znu@management-journal.org.ua