



МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

<https://management.znu.edu.ua/>

VOL. 1 ISSUE 35 2026

ВИПУСК 1 (35) 2026

MARCH 2026

БЕРЕЗЕНЬ 2026

eISSN: 2522-1566

JOIN THE DISCUSSION!

Міністерство освіти і науки України
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ
КАТЕГОРІЇ «Б»
ВИПУСК 1 (35) 2026*

Запоріжжя
2026

Ministry of Education and Science of Ukraine
ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:
TRENDS OF DEVELOPMENT**

ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL

ISSUE 1 (35) 2026

Zaporizhzhia
2026

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](#)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

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

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

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, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

Чуріканова Олена Юріївна – доктор економічних наук, міжнародний менеджер проєктів TUBAF Digital, Фрайберзька гірнична академія, м. Фрайберг, Німеччина [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

Антонюк Дмитро Анатолійович – доктор економічних наук, професор, науковий співробітник, Східно-Баварський університет прикладних наук Амберг-Вайден, Німеччина [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Бухаріна Людмила Михайлівна - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Запоріжжя, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

Гончаренко Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, завідувач кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 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](#)

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

Метеленко Наталя Георгіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

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

Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченою радою ЗНУ

EDITORIAL TEAM

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 Federick 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](#)

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, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

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, Obstbayerische Technische Hochschule Amberg-Weide, Federal Republic of Germany [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

Liudmyla Bukharina - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, 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](#)

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

Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council

<https://management-journal.org.ua/>
ISSN (Online): 2522-1566

© Authors, 2026
© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2026

ЗМІСТ

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

MWACHA, M., MAGALI, J. & MATONYA, J. ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЗМЕНШЕННЯ БІДНОСТІ СЕРЕД МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У ТАНЗАНІЇ: МОДЕРУЮЧА РОЛЬ ЦИФРОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ.....	8
---	---

МЕНЕДЖМЕНТ

СЕВОСТ'ЯНОВА А.В., ГАЛАК І.І., БІЛОНОГ О.Є., ЮЩЕНКО Ю.В., ШИНКАРУК М.О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛИХ ПРАКТИК.....	27
---	----

АНТОНЮК Д.С., КУЛИК Д.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	43
--	----

БАРАНОВ В.В., САРКІСОВА О.М. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ.....	57
--	----

ВОРКУТ Т.А., ОВЧАР Д.О. МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВОДІЇВ АВТОМОБІЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЯКІ НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ ІЗ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ ІЗ УРАХУВАННЯМ ДІЇ ЧИННИКІВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	72
--	----

ГОЛОВАНЬ О.О., ОЛІЙНИК О.М., МАРКОВА С.В., ОЛІЙНИК М.О. МАРКЕТИНГ МОЖЛИВОСТЕЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ FMCG БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДІЇ ЧИННИКІВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	82
---	----

ГУДИМА О.В. ЕФЕКТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ.....	96
---	----

ДОБРОВОЛЬСЬКА А.М., ДОБРОВОЛЬСЬКИЙ О.С., ВОЛИНЕЦЬ Л.М., САХНО С.В. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОБОТУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ БЕЗПЕКИ.....	108
---	-----

НІКУЛЬНІКОВА Г.В., АСТАФ'ЄВА К.О., АСТАФ'ЄВ О.Ю. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ТА ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ.....	127
--	-----

ОЗОРОВИЧ А.М., МАЦОЛА М.М. УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МСБ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	148
---	-----

ОНИЩЕНКО О.А. ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ.....	162
---	-----

ПУЛІНА Т.В., АЛЕКСЄЄНКО О. М., АЛЕКСЄЄНКО В.О. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	176
--	-----

ХАРЧУК В. Ю., ЗАКОРЧЕМНА О. Я. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СЕМАНТИКИ КАТЕГОРІЇ "ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ" В ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	187
--	-----

ХРАПАЧ Я.І. ЦИФРОВИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	200
--	-----

МАРКЕТИНГ

ADEDOYIN, S.A., FAKOREDE, E. & OYAKHIRE, V. A. ЯКІСТЬ ПОСЛУГ У СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ.....	208
--	-----

DUMISANA, A. & TLARANA, T. ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКИ СПОЖИВАЧІВ: АНАЛІЗ СЕКТОРУ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ У МТАТХІ.....	221
--	-----

ЦВІЛИЙ С.М., МАМОТЕНКО Д.Ю., БОБРИКІН П.В. ІНТЕГРОВАНА ПОВОЄННА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	235
---	-----

CONTENTS

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

MWACHA, M., MAGALI, J. & MATONYA, J. FINANCIAL INCLUSION AND POVERTY REDUCTION AMONG SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN TANZANIA: MODERATING ROLE OF DIGITAL CAPABILITY.....8

MANAGEMENT

SEVOSTIANOVA, A., HALAK, I., BILONOH, O., YUSHCHENKO, YU. & SHYNKARUK M. FEATURES OF RENEWABLE ENERGY PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE PRACTICES.....27

ANTONIUK, D. & KULYK, D. TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PARADIGM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....43

BARANOV, V. & SARKISOVA, O. HR MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL AIR TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM: ESSENCE, STRUCTURE AND DEVELOPMENT PRIORITIES.....57

VORKUT, T. & OVCHAR, D. THE METHOD FOR EVALUATING DRIVER PERFORMANCE IN FREIGHT CARRIERS ORGANIZATIONS CONSIDERING RISK AND UNCERTAINTY FACTORS.....72

HOLOVAN, O., OLIINYK, O., MARKOVA, M. & OLIINYK, M. MARKETING OPPORTUNITIES IN THE SYSTEM OF ENSURING FMCG BUSINESS SUSTAINABILITY IN MODERN CONDITIONS: CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS82

HUDYMA, O. EFFECTIVE PERSONNEL CONTROLLING AND COST MANAGEMENT..... 96

DOBROVOLSKA, A., DOBROVOLSKIY, O., VOLYNETS, L. & SAKHNO, S. SYSTEMIC ASPECTS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF SUPPLY LOGISTICS.....108

NIKULNIKOVA, H., ASTAFIEVA, K. & ASTAFIEV, O. FORMATION OF REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL AND DIGITAL MARKETING.....127

OZOROVYCH, A. & MATSOLA, M. DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT OF SMES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW.....148

ONYSHCHENKO, O. EVOLUTION OF LEADERSHIP PARADIGMS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE 21ST CENTURY.....162

PULINA, T., ALEKSIEIENKO, O., & ALEKSIEIENKO, V. ADAPTIVE MANAGEMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW..... 176

KHARCHUK, V. & ZAKORCHEMNA, O. RESEARCH AND EVOLUTION OF THE SEMANTICS OF THE "DIGITAL COMPETENCIES" CATEGORY IN ORGANIZATIONS.....187

KHRAPACH, YA. DIGITAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL DIGITAL COMPETITIVENESS.....200

MARKETING

ADEDOYIN, S.A., FAKOREDE, E. & OYAKHIRE, V. A. SERVICE QUALITY IN THE HEALTHCARE SECTOR: THE ROLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES PLANNING.....208

DUMISANA, A. & TLAPANA, T. DIGITAL MARKETING IMPACT ON CONSUMER PURCHASING DECISIONS: INSIGHTS FROM THE FMCG SECTOR IN MTHATHA..... 221

TSVILIIY, S., MAMOTENKO, D. & BOBRYKIN, P. AN INTEGRATED POST-WAR MARKETING STRATEGY FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINIAN REGIONS..... 235

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

RECEIVED:

16 December 2025

ACCEPTED:

18 February 2026

RELEASED:

20 March 2026

 CC BY 4.0

UDC 336.71:334.7:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-01

FINANCIAL INCLUSION AND POVERTY REDUCTION AMONG SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN TANZANIA: MODERATING ROLE OF DIGITAL CAPABILITY

Michael Mwacha*Lecture in Finance**Department of Accounting and Finance**Open University of Tanzania**Tanzania**ORCID 0000-0001-5470-5805***Joseph Magali****Associate Professor in Microfinance and**Management, Department of Marketing,**Entrepreneurship and Management**Open University of Tanzania**Tanzania**ORCID 0000-0001-6736-2602***Juma Matonya***Senior Lecturer in Marketing, Department of Marketing,**Entrepreneurship and Management**Open University of Tanzania**Tanzania**ORCID 0009-0009-4700-8281*

* Corresponding author email: josephmagali@yahoo.com

Abstract. The study examined the impact of financial inclusion on poverty reduction among small and medium-sized enterprise (SME) owners in Tanzania. Specifically, its purpose was to evaluate the effects of access to financial institutions, savings accounts, loan services, and automated teller machines (ATMs) on poverty alleviation outcomes. Additionally, the study has investigated the moderating role of digital capabilities—including digital infrastructure, information management, analytics, operational efficiency, and transformational capacity—in clarifying the relationship between financial inclusion and poverty reduction. The study adopted a cross-sectional explanatory research design grounded in a deductive approach and employed survey techniques for data collection. The multistage, stratified, and simple random sampling procedure was used to select a sample of 381 SME owners across five regions: Dar es Salaam, Mwanza, Arusha, Mbeya, and Mtwara. Primary data were collected using a structured questionnaire. The collected data were analyzed using descriptive statistics, Ordinary Least Squares (OLS) regression, and hierarchical regression analysis.

Findings: Financial inclusion—measured by access to financial institutions, savings accounts, loan services, and ATMs—had a positive and statistically significant effect on poverty reduction among SME owners. Furthermore, digital capabilities were found to play a positive and significant moderating role in the relationship between financial inclusion and poverty reduction, strengthening the observed effects. However, among the financial inclusion components, only savings accounts demonstrated significant interaction effects with digital capabilities.

Practical Implication: Owners of SMEs are encouraged to increase their use of savings accounts, loan services, and ATMs to enhance the effectiveness of financial inclusion initiatives in achieving poverty-reduction outcomes. Policymakers should strengthen financial inclusion by

promoting the accessibility, availability, and reliability of financial institutions and related financial services, including savings accounts, loan facilities, and ATMs. Furthermore, both SME owners and financial institutions should prioritize the development and integration of digital capabilities to improve the efficiency and overall impact of financial inclusion strategies in alleviating poverty.

Social Implications: Society should actively promote and utilize the key components of financial inclusion—namely, financial institutions, savings accounts, loan services, and ATMs—as mechanisms to advance poverty reduction efforts. Moreover, the adoption and use of digital financial services should be encouraged to further enhance the effectiveness of financial inclusion in alleviating poverty among SME owners in Tanzania.

Originality: This study is the first to integrate Technology Acceptance Theory with Financial Intermediation Theory to provide a comprehensive explanation of how financial inclusion and digital capabilities jointly contribute to poverty reduction in developing countries.

Key words: financial inclusion, financial institutions, savings accounts, loan services, Automated Teller Machines (ATMs), Digital Capability, Poverty reduction, Tanzania.

JEL Classification: G21, O16, L26, O55.

INTRODUCTION

Small and Medium Enterprises (SMEs) are widely recognized as key drivers of innovation, employment generation, and economic resilience in developing economies (Nor, 2024). In Tanzania, SMEs account for over 90 percent of registered businesses and contribute approximately 30–35 percent of Gross Domestic Product (GDP), underscoring their importance to inclusive economic growth (World Bank, 2022; Bank of Tanzania (BoT), 2024). Despite their economic significance, many SMEs continue to face persistent constraints in accessing and effectively utilizing formal financial services, limiting their contribution to poverty reduction and long-term development (Asah et al., 2025).

Empirical evidence indicates that access to formal credit among Tanzanian SMEs remains low, with fewer than 30 percent obtaining financing from regulated financial institutions (World Bank, 2022). Although the expansion of mobile money and digital financial services has improved transactional access, uptake of more advanced financial products, such as credit, insurance, and long-term savings, remains limited, particularly among micro and small enterprises (Demirgüç-Kunt et al., 2022). These patterns suggest that access alone may be insufficient to translate financial inclusion into meaningful welfare gains. Financial inclusion involves the availability and use of affordable, relevant, and sustainable financial services by individuals and businesses (World Bank, 2022).

In Tanzania, access to financial services has expanded considerably over the past decade (Lotto, 2022). The proportion of adults using formal financial services increased from 65 percent in 2017 to 76 percent in 2023, largely driven by mobile money platforms such as M-Pesa, Airtel Money, Mixx by YAS, and Halopesa (UNCDF, 2024). To consolidate these gains, the government launched the Third National Financial Inclusion Framework (NFIF III, 2023–2028), which aims to increase financial inclusion to 85 percent by 2028, with a particular focus on underserved groups, including SMEs, women, youth, and rural populations (UNCDF, 2024).

While a majority of adults have access to financial services, only about 22 percent maintain bank accounts, and participation in insurance and pension schemes remains below 10 percent (IMF, 2024; BoT, 2024). SMEs operating in rural areas and less-developed regions limit owners' capacity to expand, generate income, and reduce poverty (Malombe, 2025).

The existing literature on financial inclusion in Africa has largely focused on individual-level outcomes or macroeconomic indicators, such as economic growth and financial sector development (Demirgüç-Kunt et al., 2018; IMF, 2024). Firm-level studies linking financial inclusion to poverty reduction outcomes, particularly among SMEs, remain limited. Furthermore, few studies explicitly

examine the role of digital capability in shaping SMEs' performance. This represents an important empirical and theoretical gap, especially in developing economies where financial markets are evolving rapidly.

SMEs are widely acknowledged as engines of inclusive growth and structural transformation; however, their contribution to poverty reduction depends not only on access to finance but also on the capability to manage and deploy financial resources effectively (Liu et al., 2023). In Tanzania, approximately 40 percent of SMEs identify access to finance as their primary operational constraint (World Bank, 2022).

Despite Sub-Saharan African countries having achieved digital financial inclusion, many SMEs still struggle to align financial inclusion with income growth and poverty alleviation (Umar et al., 2025). The empirical literature indicates that few studies have examined the link between financial inclusion and poverty reduction in developing countries, including Tanzania (Jungo et al., 2022). Moreover, despite studies such as Ferreira et al. (2024) and Sherani et al. (2025), which document the influence of digital capability on poverty reduction, there remains a gap in understanding how digital capability moderates the relationship between financial inclusion and poverty reduction in developing countries such as Tanzania. To address these gaps, this study examines the influence of multidimensional financial inclusion, including financial institutions, savings accounts, loan services, and automated teller machines, on poverty reduction. The Digital capability is used as the moderating variable.

LITERATURE REVIEW

1 Theoretical Framework

This study is anchored in two theories.

1.1 Financial Intermediation Theory

Financial Intermediation Theory was developed by Gurley and Shaw (1960) to explain the role of financial intermediaries in addressing market imperfections within the financial system. The theory is grounded in the concepts of agency problems and information asymmetry, which arise when borrowers and lenders possess unequal information (Grassi et al., 2022). These imperfections result in high transaction costs, limited access to credit, and inefficient allocation of financial resources. According to the theory, financial intermediaries exist to reduce transaction costs, improve information flow, and facilitate access to financial services (Gbadebo, 2024). Through improved access to financial services, including microcredit and digital financial services, intermediaries enhance financial efficiency and promote economic activity (Olufemi et al., 2024).

In this study, financial intermediation theory provides a strong foundation for examining the relationship between financial inclusion and poverty reduction among small and medium-sized enterprises (SMEs). The theory explains how micro-savings, micro-credit, micro-insurance, and digital banking function as intermediary mechanisms that connect SMEs to financial resources. Microcredit enables SMEs to overcome credit constraints and finance business expansion, while micro-savings enhance capital accumulation and liquidity management (Rupa & Parimalarani, 2025). Micro-insurance reduces business vulnerability to financial shocks, thereby supporting continuity and stability (Lesar & Iriani, 2024). By facilitating access to affordable and appropriate financial services, financial intermediaries enhance SMEs' capacity to invest, manage risks, and improve productivity (Zulqarnain et al., 2023). Therefore, financial intermediation theory directly supports the study's independent variables (micro-savings, micro-credit, and digital financial services) and explains their expected influence on the dependent variable, namely, the reduction of poverty among SMEs.

1.2 Technology Acceptance Model (TAM)

The Technology Acceptance Model (TAM), developed by Davis (1989), explains how users come to accept and use new technologies. The model identifies perceived usefulness and perceived

ease of use as the primary determinant of technology adoption. Perceived usefulness refers to the extent to which a user believes that a technology enhances performance, while perceived ease of use relates to the degree to which the technology is considered effortless to operate. TAM assumes that individuals and organizations make rational decisions based on their evaluations of a system's benefits and usability (Ishengoma, 2024).

Within this study, TAM is particularly relevant for explaining SMEs' adoption of digital financial services, including digital banking platforms, mobile-based micro-savings, digital credit systems, and technology-enabled micro-insurance (Thathsarani & Jianguo, 2022). SME owners are more likely to adopt these financial inclusion services when they perceive them as easy to use and beneficial to their business operations (Shahadat et al., 2023). Digital banking systems that simplify transactions and improve cash-flow management are likely to be adopted when they are perceived as reliable and efficient (Djibran, 2025). Similarly, technology-driven microcredit platforms are more attractive to SMEs when they perceive them as enhancing access to timely financing with minimal complexity (Millaningtyas et al., 2024). Therefore, the adoption of digital financial services positively influences SME performance by improving operational efficiency, financial management, and access to capital. Thus, TAM provides a theoretical explanation for how perceptions of usability and usefulness mediate the relationship between financial inclusion tools and SME performance.

Together, financial intermediation theory and the technology acceptance model offer a comprehensive framework for understanding the relationship between financial inclusion and SME performance, thereby reducing poverty. Financial intermediation theory explains why access to formal financial services, credit and loans, micro-insurance, and digital banking are essential for SMEs, while TAM explains how and why SMEs adopt these services. The integration of the two theories supports the study's assumption that improved access to financial services, combined with positive user perceptions, leads to enhanced SME performance in profitability, growth, and financial stability, and ultimately to poverty reduction among SMEs.

2 Empirical Literature

2.1 Financial inclusion and poverty reduction

Adam and Kulmie (2024) conducted a literature review to analyze the influence of financial inclusion on poverty reduction. The findings concluded that financial inclusion plays a great role in reducing poverty. Financial inclusion focused on affordability, accessibility, sustainability, and relevance of financial services. Poverty was addressed by reducing income inequality and creating jobs. However, because the analysis was based on an empirical literature review, it did not test the hypotheses. Moreover, the moderating role of digital capability was not examined. Saha and Qin (2023) used generalized method of moments (GMM) regression and group-based analysis to examine how financial exclusion affected poverty reduction across 156 lower, middle, and higher-income countries. The study considered the number of Automated Teller Machines, financial institution branches, depositors, accounts, borrowers, and loans as indicators of financial inclusion. Poverty was measured using households' consumption in the United States (US) dollars per day. The findings indicated that financial inclusion negatively influenced poverty reduction in countries with extreme poverty. The analysis, however, did not consider the role of the digital capability.

Mbodj and Laye (2025) assessed the influence of financial inclusion on poverty reduction in emerging economies using quantile regression. The results established that financial inclusion significantly and positively influenced poverty reduction in emerging economies. Financial inclusion was advanced through greater use of banking services and greater credit availability, while poverty reduction was achieved through the expansion of investment opportunities for low-income people. However, the study did not involve the role of digital capability in the analysis. Said and Acheampong (2023) investigated how financial inclusion influenced the reduction of energy poverty in 23 Sub-Saharan African countries. Canonical correlation and ordinary least squares regression were used in the analysis. The findings indicated that financial inclusion significantly and positively reduced energy poverty in SSA. However, the study did not consider how digital capability influenced the relationship between the independent and dependent variables.

Khan et al. (2022) demonstrated that financial efficiency, poverty, economic growth, and sustainability are driven by financial inclusion in G20 countries. The numbers of automatic teller machines, bank branches, and outstanding loans were used to measure financial inclusion. The GMM and factor analysis revealed a positive and significant long-run effect of financial inclusion on poverty. Again, the role of digital capability was skipped in the analysis. Aracil et al. (2022) investigated the link between financial quality, financial inclusion, and poverty in 75 developing countries using quantile regression. Financial inclusion was measured using deposit accounts, debit cards, ATMs, borrowers, branches, loans, and financial institutions. The poverty rate examines the level of poverty. The findings indicated that institutional quality reinforced the relationship between financial inclusion and poverty reduction. However, the study was silent on the influence of digital capability in explaining the relationship between financial inclusion and poverty reduction.

Turawa et al. (2025) examined the influence of financial inclusion on poverty reduction in Nigeria using structural equation modelling. Financial inclusion was measured through savings behaviours, possession of formal accounts, sources of formal and informal borrowing, and the availability of agricultural and health insurance. Poverty was measured through the Multidimensional Poverty Index. The findings indicated that financial inclusion had a positive and significant effect on poverty reduction. Moreover, financial literacy positively and significantly moderated the relationship between financial inclusion and poverty reduction. Nonetheless, the study ignored the role of digital capability in explaining the relationship between financial inclusion and poverty reduction.

2.2 Digital Capability SME Performance

Chen (2025), using descriptive and content analysis, revealed that components of digital capabilities, such as digital infrastructure, digital information management, digital analytics, digital operations, and digital transformation capability, promoted retail SME operational activities in Anhui Province, China. However, the influence of financial inclusion and poverty was beyond the scope of the study. Luo et al. (2025) used regression analysis and concluded that digital capabilities contributed positively to poverty reduction in China. However, the study did not consider the digital capabilities as a moderating variable.

Parianom et al. (2022) found, using the regression analysis, that digital capabilities improved economic status and reduced poverty in Indonesia. However, no assessment of the moderating effect of digital capabilities was conducted. Lechman and Popowska (2022) used trend analysis to examine how digital technologies enhanced poverty reduction in middle- and lower-income countries. The findings showed that digital technologies significantly and positively improved the incomes of middle- and lower-income countries. Sharma et al. (2025) found, through a systematic literature review, that digitalization reduced poverty in developing countries. However, digital technology has not been considered a moderating variable.

Aghazadeh et al. (2024) analyzed the moderating and mediating roles of digital capabilities in explaining how digital transformation drove SME internationalization. Ferreira et al. (2024) considered digital capabilities as a moderating variable that explained the relationship between knowledge spillovers and firm performance. Sherani et al. (2025) considered information technology capability as a moderating variable in explaining the relationship among digital innovation, the knowledge creation process, and SME absorptive software capacity. Heredia et al. (2022) treated technology capabilities as a moderating variable to explain how digital capabilities influence the firm's performance.

The studies have contextualized the digital capabilities into different elements. Chen (2025) classified digital capability into infrastructure, information management, analytics, operations capability, and transformation capability. Kim and Jin (2024) operationalized digital capabilities as digital fluency, opportunity capability, and performance. Ullah et al. (2023) categorized digital capabilities into human, technical, innovation, and collaboration. According to Joensuu-Salo and Matalamäki (2023), acquiring digital technologies, identifying digital opportunities, responding to

Mwacha, M., Magali, J. & Matonya, J. (2026). Financial inclusion and poverty reduction among small and medium enterprises in Tanzania: moderating role of digital capability. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 8-26. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-01>

digital transformation, mastering digital technologies, and developing digital innovative products comprise the digital technology.

2.3 The research gaps

The empirical literature indicates that studies that integrate financial inclusion and poverty reduction, such as Saha and Qin (2023), Mbodj and Laye (2025), Said and Acheampong (2023), and Khan et al. (2022), are not country-specific; rather, they focus on specific regions. These studies focus on specific regions, such as the Middle, Lower, and Higher-income countries, G20 countries, Sub-Saharan Africa, or groups of countries. Hence, it is impossible to ascertain the influence of financial inclusion on a specific country, such as Tanzania.

The empirical review further establishes that studies that assessed the influence of digital capabilities on poverty reduction, such as Chen (2025), Luo et al. (2025), Parianom et al. (2022), Bhatti et al. (2025), and Lechman and Popowska (2022), agree on the influence of digital capabilities on poverty reduction. However, these studies have been conducted outside the African and Tanzanian contexts and therefore do not provide a clear picture of the influence of digital capabilities on poverty reduction in developing countries such as Tanzania.

Aghazadeh et al. (2024), Ferreira et al. (2024), Sherani et al. (2025), Heredia et al. (2022), and Kim and Jin (2024) have used digital capabilities to explain how variables such as knowledge spillovers, innovation, knowledge creation, and technology capabilities influence SME performance. However, the studies did not assess how the digital capability influences the relationship between financial inclusion and poverty reduction. Therefore, this study assessed how financial inclusion influenced poverty reduction, with digital capabilities as a moderating factor.

METHODOLOGY

Research Design

A positivist research philosophy guided this study. The study employed a deductive-quantitative approach to test hypothesized relationships between financial inclusion and poverty reduction among Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. A cross-sectional survey design was adopted because it enables standardized data collection from a large number of firms at a single point in time and supports variable modelling using ordinary least squares multiple regression and hierarchical regression.

Study Area

The study was conducted in five regions of Tanzania, including Dar es Salaam, Mwanza, Arusha, Mbeya, and Mtwara, selected to reflect regional variation in economic activity and access to financial services. Dar es Salaam and Mwanza are high-growth commercial centers; Arusha and Mbeya are emerging business hubs with diversified SME sectors, while Mtwara is a coastal region with a relatively low economy (Todd et al., 2019). SMEs across these regions operate in trade, services, manufacturing, agribusiness, transport, and hospitality, making these settings suitable for examining how financial inclusion is associated with poverty-reduction outcomes.

Target Population

The target population comprised registered SMEs operating in the five selected regions. SME classification followed the Tanzania Ministry of Industry and Trade criteria based on the number of employees and capital investment. The unit of analysis was the SME owner/manager, as they are responsible for financial decisions and can report business-level and household welfare-related outcomes. Table 1 presents the regional distribution of SMEs (N = 25,000) based on NBS (2024).

Table 1

Population Distribution of SMEs

Region	Micro SMEs	Small SMEs	Medium SMEs	Total
Dar es Salaam	5,143	3,506	1,351	10,000
Mwanza	3,086	2,104	810	6,000
Arusha	2,057	1,402	541	4,000
Mbeya	1,543	1,052	405	3,000
Mtwara	1,029	701	270	2,000
Total	12,858	8,765	3,377	25,000

Source: (NBS, 2024)

Sample Size Determination

Sample size was determined using Cochran’s (1977) formula for large populations at a 95% confidence level and 5% margin of error. With maximum variability assumed ($p = 0.5$), the minimum required sample was:

$$n = Z^2 pq / e^2$$

Where:

$Z = 1.96$ = Z-score for 95% confidence

$p = 0.5$ = estimated proportion

$q = 1 - p = 0.5$

$e = 0.05$ = margin of error

n = sample size

$$n = (1.96)^2 (0.5)^2 / (0.05)^2 = 0.9604 / 0.0025 = 384.16$$

The required minimum sample size was therefore 385 SMEs. This sample size was considered sufficient to produce reliable, generalizable results across the five regions.

Sampling Strategy

A multi-stage stratified sampling strategy was employed to enhance representativeness. First, the population was stratified by region (five strata). Within each region, SMEs were further stratified by firm size (micro, small, medium) and sector (trade, services, manufacturing, agribusiness). Proportional allocation was used to distribute the sample size across regions according to SME population shares. Thereafter, SMEs were selected using simple random sampling from municipal business registers, trade associations, and local government listings. Where listings were incomplete, field listing was conducted to construct a sampling frame prior to random selection. Table 2 presents the achieved sampling distribution.

Table 2

Sampling Distribution

Region	Micro	Small	Medium	Total
Dar es Salaam	78	54	22	154
Mwanza	47	32	14	92
Arusha	33	22	7	62
Mbeya	24	16	6	46
Mtwara	16	11	4	31
Total	198	135	53	385

Source: Authors’ computation using the proportionate sampling technique (2025)

Data Collection Procedures

Data were collected using a structured questionnaire administered through a mixed-mode approach combining: (i) enumerator-assisted face-to-face surveys, (ii) mobile-based questionnaires (WhatsApp/Google Forms), and (iii) a drop-and-pick-later method. The mixed-mode strategy increased coverage and improved response rates across heterogeneous SME categories and regions. A total of 385 questionnaires were distributed, and 347 valid responses were obtained (response rate ≈ 90%). Follow-ups via phone calls and reminder visits were used to minimize nonresponse in the unit. The distribution of responses remained aligned with the planned strata, reducing the likelihood of systematic non-response bias.

Measurement of Variables and Instrumentation

All latent constructs were measured using multi-item scales anchored on a 5-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). Financial inclusion was operationalized using dimensions reflecting access to and use of financial services (presence of financial institutions, savings accounts, loan services, and Automated Teller Machines (ATMs)). SME poverty reduction captured improvements in business and household welfare (income growth, business stability, asset accumulation, employment creation, and household welfare). Digital capability was measured across infrastructure, information management, analytics, operations, and transformation, as proposed by Chen (2025). Table 3 shows the variables and measurements.

Table 3

Variables and Measurements

Construct	Indicators / Dimensions	Scale	Source(s)
Dependent Variable: SMEs Poverty Reduction (PR)	Income growth, business stability, asset accumulation, employment creation, and household welfare	5-point Likert scales (1 = Strongly disagree, 5 = Strongly agree)	Adam and Kulmie (2024), Aracil et al. (2022), Saha and Qin (2023)
Independent Variables- Financial Institutions (FI)	Diversity of financial institutions, service charges, diversity of services, and reliability of services	5-point Likert scales	Aracil et al. (2022); Saha and Qin (2023); Khan et al. (2022)
Savings accounts (SA)	Diversity of accounts, service charges, security of accounts, and staff service quality	5-point Likert scales	Saha and Qin (2023); Mbodj and Laye (2025); Turawa et al. (2025)
Loans services (LS)	Diversity of loans, interest rate, loan follow-up mechanism, loans for a special group	5-point Likert scales	Saha and Qin (2023); Khan et al. (2022); Turawa et al. (2025)
Automated Teller Machines-ATMs (AT)	Number of ATMs, accessibility, diversity of functions, and service quality	5-point Likert scales	Saha and Qin (2023); Khan et al. (2022); Adam and Kulmie (2024),
Moderating Variable- Digital Capability (DC)	Information management capability, analytics capability, operations capability, infrastructure capability, and transformation capability	5-point Likert scales	Chen (2025)

Source: Authors' Compilation from Literature Review (2026)

Validity, Reliability and Research Ethics

Validity was enhanced by ensuring that all variables and indicators were drawn from prior studies and from the TAM model and financial intermediation theory. Moreover, the experts in financial inclusion, poverty reduction, and digital capabilities were consulted to refine the questionnaire. Furthermore, the research tool was tested with 30 non-research participants, and the pretest results were used to refine the questionnaire. Reliability was assessed using Cronbach's alpha, and all variables achieved coefficients of 0.7 or higher, indicating acceptable reliability.

The researchers adhered to all essential research ethics as recommended by Drolet et al. (2023). The researchers obtained clearance from the Open University of Tanzania and from the local authorities of the five regions. Anonymity and confidentiality, consent-seeking, and privacy were adhered to during data collection. The researchers also prevented the results from being falsified or fabricated. Moreover, plagiarism was avoided by ensuring that the researchers cited all sources used in this article.

Data analysis

Prior to data analysis, the data were screened and missing values identified. Data screening involved cross-checking data patterns and the minimum and maximum values. As recommended by Austin et al. (2021), the mean was used to replace missing values. Outliers' assessment was done by analyzing the maximum and minimum values and mean and later using standardized scores and Mahalanobis distance. The data analysis involved descriptive statistics, Ordinary Least Squares, and hierarchical regression.

Ordinary least squares multiple linear regression analysis examined the influence of Financial Institutions (FI), Savings accounts (SA), Loans services (LS), Automated Teller Machines (AT), and the poverty reduction (PR). The Digital Capability (DC) was used as a moderating variable. The OLS regression equation was written as:

$$.PR = \beta_0 + \beta_1AC + \beta_2US + \beta_3AFF + B4DS + \epsilon \dots\dots\dots 1$$

The equation of Main Effects with Moderator (B5DC) is written as:

$$PR = \beta_0 + \beta_1AC + \beta_2US + \beta_3AFF + \beta_4DS + \beta_5DC + \epsilon \dots\dots\dots 2$$

where the interaction Moderation model on the four independent variables is written as:

$$PR = \beta_0 + \beta_1AC + \beta_2US + \beta_3AFF + \beta_4DS + \beta_5DC + \beta_6(AC \times DC) + \beta_7(US \times DC) + \beta_8(AFF \times DC) + \beta_9(DS \times DC) + \epsilon \dots\dots\dots 3$$

RESULT AND DISCUSSION

Descriptive statistics

Table 4 summarizes descriptive statistics for the study variables (N = 381). All constructs were computed as mean scores from five-point Likert items (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). The minimum, maximum, mean, and standard deviations for all variables are presented in Table 4.

Table 4

Descriptive statistics

Variable	Code	MEAN	SD	MIN	MAX
Financial institutions	FI	3.829	0.735	1	5
Savings accounts	SA	3.839	0.885	1.5	5
Loans Services	LS	4.016	0.784	1.5	5
Automatic Teller Machines	AT	3.895	0.721	1.33	5
Digital capabilities	DC	3.21	0.941	1.33	5
Poverty reduction	PR	4.003	0.826	1	5

Source: Field survey data and analysis (2026)

Correlation Analysis

The findings in Table 5 present the bivariate correlations analysis of the variables. The correlation results indicate that all variables exhibit significant, positive correlations. The correlation coefficients range from 0.417 to 0.494 ($p < .01$). The findings indicate that the loans and ATMs variables have higher correlations with other variables than the other variables do. The findings also indicate that the variables are not strongly correlated. This indicates that the variables are free of heteroscedasticity.

Table 5

Correlation Results

Variable	1	2	3	4	5	6
1. Financial institutions	1					
2. Savings accounts	.437**	1				
3. Loans	.458**	.442**	1			
4. ATMs	.419**	.395**	.484**	1		
5. Digital capabilities	.372**	.391**	.415**	.316**	1	
6. Poverty reduction	.467**	.417**	.426**	.494**	.447**	1

Significance: ** $p < 0.01$

Source: Field data analysis (2026)

Regression diagnostics

The researchers tested the essential assumptions of the multiple regression. Following Bansal and Singh's (2023) recommendations, the researcher tested the linearity assumption using a scatter plot and found that nearly all values lie on a straight line. The Durbin Watson value of 1.699 suggests that the model does exhibit the error term correlation because the values are within the range of 1.5 to 2.5 as recommended by Kabaila et al. (2021). The Breusch–Pagan test yielded the auxiliary R-square of 0.0130 with a Breusch pagan value of 4.945 (3 df) and a p-value of 0.176. Hence, as recommended by Ohaegbulem and Iheaka (2024), the homoscedasticity in the regression model is confirmed. The Skewness and Kurtosis values are within the range of -2 to +2, the VIF values are less than 5, and the tolerance values are greater than 0.1, aligning with Ovharhe (2022)'s recommendations; hence, the multicollinearity challenge was not confirmed. The recommendations of Drumond et al. (2019) were followed, as the Mahalanobis distance test showed that no data points had p-values of 0.000, thereby disconfirming the presence of outliers.

The regression findings indicate an R-squared of 0.624, indicating that the independent variables explain the dependent variable well and that the model is well specified, accounting for 62.4% of the variance. The F-value is large and significant, indicating a strong relationship between the independent and dependent variables. The standardized error of the estimate is also small, indicating that the model specification was well-conceived.

The regression analysis indicates that financial institutions have a positive and significant effect on financial literacy. The findings signify that diversity of financial institutions, service charges, diversity of services and reliability of services enhanced the financial institutions for SME owners in Tanzania. The findings demonstrate that improving financial inclusion requires greater access to formal financial institutions. Moreover, service charges should be reduced to encourage more SMEs to use formal financial services. Besides, there should be financial institutions that provide diverse, reliable financial services. The findings are consistent with Aracil et al. (2022), Saha and Qin (2023), and Khan et al. (2022), who reported that financial institutions promoted financial inclusion and poverty reduction in developing, lower-, middle-, and higher-income countries, and in G20 countries, respectively.

The findings further indicated that savings accounts significantly promoted financial inclusion among SME owners in Tanzania. The findings established that many SME owners were encouraged to open savings and deposit accounts, thereby promoting financial inclusion. The findings further show that the diversity of accounts, service charges, account security, and staff service quality promoted financial inclusion. The findings indicate that, to promote financial inclusion among SME owners in Tanzania, financial institutions should diversify savings account offerings, reduce savings account charges, enhance account security, and improve the quality of account services. This would encourage more SME owners to open and maintain their bank accounts, thereby improving their financial inclusion. The findings align with those of Saha and Qin (2023), Mbodj and Laye (2025), and Turawa et al. (2025), who maintain that savings and deposit accounts promote financial inclusion and poverty reduction in lower-, middle-, and higher-income countries, including Nigeria.

The findings further show that the loan services promoted financial inclusion and poverty reduction in a positive and significant way. The findings demonstrate that, for financial inclusion to promote poverty reduction, loans should be diversified and have favourable interest rates. Moreover, there should be a robust loan follow-up mechanism, and financial institutions should provide loans to special groups, such as people with disabilities, youth, and women. Diversity of loans, interest rates, loan follow-up mechanisms, and loans for special groups. The findings align with those of Saha and Qin (2023), Khan et al. (2022), and Turawa et al. (2025), who found that loan provisions promoted financial inclusion and poverty reduction in lower-, middle-, and higher-income G20 countries, and in Nigeria, respectively.

The findings revealed that ATM availability positively and significantly promoted financial inclusion and, in turn, poverty reduction among SME owners in Tanzania. The findings demonstrate that increasing the number of ATMs can improve financial inclusion and reduce poverty among SME owners in Tanzania. Moreover, the number of ATMs should be increased, and they should offer a wider range of functions, such as fund transfers, savings, and deposits. The findings align with those of Saha and Qin (2023) and Khan et al. (2022), who found that ATM availability and ATM services promote financial inclusion and poverty reduction in lower-, middle-, and higher-income countries, as well as in G20 countries.

Hierarchical Regression and Moderation Test

The hierarchical regression findings in Table 5 examine the moderating role of digital capability. The findings establish how digital capability explains the relationships among financial institutions, savings accounts, loan services, and automatic teller machines. The moderating effect of digital capability increased the R^2 (Model 2) from 0.620 to 0.736, indicating a significant increase ($\Delta R^2 = 0.116$, $p < .001$). The findings indicate that digital capability has greater potential to accelerate the effective functioning of financial inclusion and thereby improve poverty reduction for SME owners. The findings are consistent with Chen (2025), who identified digital capabilities in terms of digital infrastructure, digital information management, digital analytics, digital operations, and digital transformation promoted retail SME operational activities in Anhui Province, China. Parianom et al. (2022) found that digital capabilities improved economic status and reduced poverty in Indonesia. Lechman and Popowska (2022) showed that digital technologies significantly and positively improved the incomes of middle- and lower-income countries.

The Model 3 results demonstrate that the inclusion of interaction terms improved the regression model, attaining $R^2 = 0.761$ and $\Delta R^2 = 0.025$ ($p < 0.01$). The finding indicates that the interaction between digital capability and savings accounts is positive and statistically significant, suggesting that incorporating digital capability into SME owners' savings accounts can foster financial inclusion and reduce poverty. However, the findings indicate that interactions among digital services, financial institutions, loan services, and ATMs do not reduce poverty among SME owners in Tanzania. In other words, these factors cannot promote poverty reduction when integrated individually with digital capability (model 2). Table 6 presents the results of hierarchical regression and moderation tests.

Table 6

Hierarchical Regression and Moderation Test Results

<i>Variables</i>	<i>Model 1</i>	<i>Model 2</i>	<i>Model 3</i>
<i>Constant</i>	1.912***	1.643***	1.648***
<i>FI</i>	0.382***	0.295***	0.301***
<i>SA</i>	0.214***	0.196***	0.182***
<i>LS</i>	0.419***	0.322***	0.329***
<i>AT</i>	0.016	0.099**	0.084
<i>DC</i>		0.409***	0.409***
<i>FI × DC</i>			0.050
<i>SA × DC</i>			0.321***
<i>LS × DC</i>			0.017
<i>AT × DC</i>			0.112
<i>R²</i>	0.620	0.736	0.761
<i>Adjusted R²</i>	0.615	0.733	0.754
<i>ΔR²</i>	-	0.116***	0.025**
<i>F</i>	153.00***	210.13***	88.47***
<i>Durbin–Watson</i>	1.77	1.77	1.77

Source: Research findings (2026)

CONCLUSION

The findings indicated that the financial inclusion variables of financial institutions, savings and accounts, loan services, and ATM services positively and significantly influenced the poverty reduction among the SME owners in Tanzania. The findings imply that, for financial inclusion to promote positive poverty reduction among SME owners, the number of financial institutions should be increased, and savings accounts should be available and reliable. Moreover, the loan services and ATMS should be available and reliable.

The findings also indicated that digital capabilities were associated with a positive, significant relationship between financial inclusion and poverty reduction. The findings indicated that digital financial inclusion services, including information management, analytics, operations, infrastructure, and transformation capabilities, catalyze the functioning of financial inclusion components to achieve poverty reduction. The findings on interaction effects showed that only savings accounts should be interacted with other components of financial inclusion and digital capability to promote poverty reduction among SME owners.

IMPLICATIONS OF THE FINDINGS

The study offers the practical, policy and theoretical implications.

Practical implications

SME owners should leverage financial institutions' financial inclusion services, such as savings accounts, loan services, and ATMs, to promote financial inclusion and thereby enhance poverty reduction. SME owners should also use digital financial inclusion services to strengthen the role of financial inclusion in poverty reduction. The financial service provider should reduce service charges and enhance the reliability of savings accounts, loan services, and ATMs.

Policy implications

Policymakers should promote financial inclusion by ensuring the accessibility and reliability of financial institutions, savings accounts, loan services, and automated teller machines. Policies on

digital capabilities should be emphasized, as they enhance the effectiveness of financial inclusion in reducing poverty.

Theoretical implications

First, the results strengthen inclusive finance theory by demonstrating that multidimensional financial inclusion is substantially associated with poverty-reduction outcomes among SMEs in a developing economy setting. Second, the study argues that digital capabilities are essential to fostering both financial inclusion and poverty reduction among SME owners. Therefore, the main contribution is to integrate TAM with financial intermediation theory, demonstrating that, when combined with digital capabilities, financial inclusion plays an essential role in promoting financial inclusion and poverty reduction among SME owners in Tanzania. The literature indicates that the prior studies have not considered this kind of integration.

Limitations and Future Research

The study uses cross-sectional survey data; therefore, the results should be interpreted carefully, as they do not reflect a longitudinal perspective. Future research could employ panel data or quasi-experimental designs to strengthen causal inference. Additionally, future studies may explore whether the moderation effect varies across SME categories (micro, small, and medium), sectors, or regions. Mediated variables and mixed-method studies may be conducted to address the limitations of this study.

ACKNOWLEDGMENT

The researchers acknowledge the Open University of Tanzania, SME owners, and the local authority management for facilitating this research.

REFERENCES

- Adam, M. A., & Kulmie, D. A. (2024). The role of financial inclusion in poverty reduction: A review study. *The International Journal of Business Management and Technology*, 8(4), 36-44.
- Aghazadeh, H., Zandi, F., Amoozad Mahdiraji, H., & Sadraei, R. (2024). Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1499-1526. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>
- Aracil, E., Gómez-Bengoechea, G., & Moreno-de-Tejada, O. (2022). Institutional quality and the financial inclusion-poverty alleviation link: Empirical evidence across countries. *Borsa Istanbul Review*, 22(1), 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2021.03.006>
- Austin, P. C., White, I. R., Lee, D. S., & van Buuren, S. (2021). Missing data in clinical research: a tutorial on multiple imputation. *Canadian Journal of Cardiology*, 37(9), 1322-1331. <https://doi.org/10.1016/j.cjca.2020.11.010>
- Bank of Tanzania. (2024). *Annual Financial Inclusion Report 2023*. Bank of Tanzania.
- Bansal, S., & Singh, G. (2023). Multiple linear regression-based analysis of weather data: assumptions and limitations. In *International Conference on Advanced Communication and Intelligent Systems* (pp. 221-238). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-45121-8_19
- Chen, Y. (2025). The impact of digital capability in Chinese retail SMEs (Master Thesis, Lapland University of Applied Sciences).
- Chibueze, T., Taiwo Adeshina, L. U. C., Ewubajo, S. D., & Ebere, L. (2025). Access to credit and financial inclusion of MSMEs in sub-Saharan Africa: Challenges and opportunities. *International Journal of Financial Management and Economics*, 8(2), 12. <https://doi.org/10.33545/26179210.2025.v8.i2.609>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

- Mwacha, M., Magali, J. & Matonya, J. (2026). Financial inclusion and poverty reduction among small and medium enterprises in Tanzania: moderating role of digital capability. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 8-26. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-01>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. World Bank.
- Djibran, F. (2025). Enhancing SME Growth Through Online Banking Solutions: Opportunities and Challenges In The Digital Era. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(1), 413-426. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i1.69>
- Drolet, M. J., Rose-Derouin, E., Leblanc, J. C., Ruest, M., & Williams-Jones, B. (2023). Ethical issues in research: Perceptions of researchers, research ethics board members and research ethics experts. *Journal of Academic Ethics*, 21(2), 269-292. <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09455-3>
- Drumond, D. A., Rolo, R. M., & Costa, J. F. C. L. (2019). Using Mahalanobis distance to detect and remove outliers in experimental covariograms. *Natural Resources Research*, 28, 145-152. <https://doi.org/10.1007/s11053-018-9399-y>
- Duckett, L. J. (2021). Quantitative research excellence: Study design and reliable and valid measurement of variables. *Journal of Human Lactation*, 37(3), 456-463. <https://doi.org/10.1177/089033442110192>
- Durbin, J., & Watson, G. S. (1950). Testing for serial correlation in least squares regression: I. *Biometrika*, 37(3–4), 409–428. <https://doi.org/10.2307/2332391>
- Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). The effects of knowledge spillovers, digital capabilities, and innovation on firm performance: A moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123086>
- Gbadebo, A. D. (2024). Theories of Financial Intermediation: Evaluation And Empirical Relevance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(9), e3950-e3950. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i9.3950>
- Graña-Alvarez, R., Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Loureiro, M., & Coronado, F. (2024). Financial literacy in SMEs: A systematic literature review and a framework for further inquiry. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 331-380. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051176>
- Grassi, L., Lanfranchi, D., Faes, A., & Renga, F. M. (2022). Do we still need financial intermediation? The case of decentralized finance–DeFi. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(3), 323-347. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2021-0051>
- Gurley, J. G., & Shaw, E. S. (1960). *Money in a theory of finance*. Brookings Institution.
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. M. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal”. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100171. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- International Monetary Fund. (2024). *United Republic of Tanzania: 2024 Article IV Consultation–Staff report; Press release; and statement by the Executive Director* (IMF Country Report No. 2024/349). International Monetary Fund.
- Ishengoma, F. (2024). Revisiting the TAM: Adapting the model to advanced technologies and evolving user behaviours. *The Electronic Library*, 42(6), 1055-1073. <https://doi.org/10.1108/EL-06-2024-0166>
- Joensuu-Salo, S., & Matalamäki, M. (2023). The impact of digital capability on firm performance and growth in incumbent SMEs. *Journal of Enterprising Culture*, 31(02), 211-232. <https://doi.org/10.1142/S0218495823500073>

- Jungo, J., Madaleno, M., & Botelho, A. (2022). The effect of financial inclusion and competitiveness on financial stability: why financial regulation matters in developing countries?. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(3), 122. <https://doi.org/10.3390/jrfm15030122>
- Kabaila, P., Farchione, D., Alhelli, S., & Bragg, N. (2021). The effect of a Durbin–Watson pretest on regression confidence intervals. *Statistica Neerlandica*, 75(1), 4–23. <https://doi.org/10.1111/stan.12222>
- Khan, N., Zafar, M., Okunlola, A. F., Zoltan, Z., & Robert, M. (2022). Effects of financial inclusion on economic growth, poverty, sustainability, and financial efficiency: Evidence from the G20 countries. *Sustainability*, 14(19), 12688. <https://doi.org/10.3390/su141912688>
- Kim, J., & Jin, W. (2024). Impact of digital capabilities on entrepreneurial performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100609. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100609>
- Lechman, E., & Popowska, M. (2022). Harnessing digital technologies for poverty reduction. Evidence for low-income and lower-middle income countries. *Telecommunications Policy*, 46(6), 102313. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2022.102313>
- Lesar, W. S. T. L., & Iriani, R. (2024). The Role of Microinsurance in Helping Industrial Enterprises (MSME) in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Government Challenges*, 7(02), 1–10. <https://doi.org/10.33005/ebgc.v7i02.383>
- Liu, A., Gu, J., & Liu, H. (2022). The fit between firm capability and business model for SME growth: a resource orchestration perspective. *R&D Management*, 52(4), 670–684.
- Lotto, J. (2022). Understanding financial inclusion in East Africa: How does Tanzania compare?. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 1075–1084. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2201>
- Luo, D., Zhou, K. Z., & Shen, L. (2025). How firm digitalization affects targeted poverty alleviation participation: A capability-based view. *Asia Pacific Journal of Management*, 42(4), 2171–2200. <https://doi.org/10.1007/s10490-024-10001-5>
- Malombe, H. (2025). Digital Financial Literacy and Financial Inclusion among Rural Tanzanian Women: A PLS-SEM Mediated Moderated Model. *Eminent Journal of Business and Management*, 1(2), 12–34. <https://doi.org/10.70582/242c2h93>
- Mbodj, A., & Laye, S. (2025). Reducing poverty through financial growth: The impact of financial inclusion and development in emerging economies. *Journal of Business and Economic Options*, 8(1), 61–76. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17371439>
- Millaningtyas, R., Amin, M., Hermawan, A., & Handayati, P. (2024). Digital transformation of financial literacy and inclusion as a support for convenience for MSMEs. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 3(5), 2327 – 2334.
- National Bureau of Statistics (NBS). (2024). *The 2023/24 Tanzania Statistical Business Register report*. NBS.
- Nor, A. I. (2024). Entrepreneurship development as a tool for employment creation, income generation, and poverty reduction for the youth and women. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 19387–19410. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01747-w>
- Ohaegbulem, E. U., & Iheaka, V. C. (2024). On remedying the presence of heteroscedasticity in a multiple linear regression modelling. *African Journal of Mathematics and Statistics Studies*, 7(2), 225–261. <https://doi.org/10.52589/AJMSS-TJ9XI8HD>
- Olufemi, A. O., Muritala, T. A., Yusuf, W. A., George, S., & Oyegoke, E. O. (2024). Financial intermediation and economic growth in Nigeria. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(6), e3797–e3797.
- Ovharhe, O. H. (2022). Sustainable development goals: Multicollinearity between therapeutic entrepreneurship and rehabilitation therapy among African nations. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 10(3), 1–59.

- Mwacha, M., Magali, J. & Matonya, J. (2026). Financial inclusion and poverty reduction among small and medium enterprises in Tanzania: moderating role of digital capability. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 8-26. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-01>
- Parianom, R., Arrafi, I., & Desmintari, D. (2022). The impact of digital technology literacy and lifeSkills on poverty reduction. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(12), 2002-2007.
- Rupa, T. R., & Parimalarani, G. (2025). From Savings to Security: The Impact of Self-Help Group Micro Savings on Financial Stability and Development—A Literature Analysis. *Economic Notes*, 54(3), e70016. <https://doi.org/10.1111/ecno.70016>
- Saha, S. K., & Qin, J. (2023). Financial inclusion and poverty alleviation: an empirical examination. *Economic Change and Restructuring*, 56(1), 409-440. <https://doi.org/10.1007/s10644-022-09428-x>
- Said, R., & Acheampong, A. O. (2023). Financial inclusion and energy poverty reduction in sub-Saharan Africa. *Utilities Policy*, 82, 101567. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101567>
- Shahadat, M. H., Nekmahmud, M., Ebrahimi, P., & Fekete-Farkas, M. (2023). Digital technology adoption in SMEs: what technological, environmental and organizational factors influence in emerging countries?. *Global Business Review*, 09721509221137199. <https://doi.org/10.1177/09721509221137199>
- Sharma, A., Dean, B. P., & Bezjian, J. (2025). Reducing poverty by digitization: what role do information and communication technologies (ICTs) play in reducing poverty?. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 96-109. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2023-0129>
- Sherani, Zhang, J., Shehzad, M. U., Ali, S., & Cao, Z. (2025). Unlocking digital innovation: a moderated-mediation approach exploring the knowledge creation processes, IT-enabled capabilities and absorptive capacity in software SMEs. *Business Process Management Journal*, 31(1), 170-201. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0127>
- Thathsarani, U. S., & Jianguo, W. (2022). Do digital finance and the technology acceptance model strengthen financial inclusion and SME performance? *Information*, 13(8), 390. <https://doi.org/10.3390/info13080390>
- Todd, G., Msuya, I., Levira, F., & Moshi, I. (2019). City profile: Dar es Salaam, Tanzania. *Environment and Urbanization ASIA*, 10(2), 193-215. <https://doi.org/10.1177/09754253198591>
- Turawa, A. Y., Jakada, A., Iliyasu, N. M. I. N. M., & Marmara, A. D. M. A. D. (2025). Role of Financial Inclusion in Poverty Alleviation in Jigawa State, Nigeria: The Moderating Effect of Financial Literacy. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(148), 158-170. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0127>
- Ullah, M. R., Tahir, S. H., Shahzadi, H., & Kamran, H. W. (2023). Digital pathways to success: the transformative power of digitalization and digital capabilities on SMEs' financial performance. *iRASD Journal of Economics*, 5(2), 465-485. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2024-0127>
- Umar, U. H., Baita, A. J., Hamadou, I., & Abduh, M. (2025). Digital finance and SME financial inclusion in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 16(1), 18-33. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2023-0323>
- UNCDF (2024). *Tanzania financial inclusion insight*
- World Bank (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/d36d178f-8fc4-555a-a7a6-00c1c7e70bf4/download>
- Zulqarnain, M., Mustehsan, M., Balouch, U. K., & Munir, S. (2023). Assessing the influence of financial inclusion and digital finance on SMEs performance: The moderating role of technological adaptation. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 16(3), 459-476. <https://doi.org/10.35508/jom.v16i3.11943>

RAW DATA

Reliability analysis

Variable	Number of indicators	Cronbach alpha
Financial institutions	4	0.782
Savings accounts	4	0.806
Loans	4	0.788
ATMs	4	0.845
Digital capabilities	5	0.774
Poverty reduction	4	0.794

Correlations

		FI	SA	LS	AT	DC	PR
FL	Pearson Correlation	1	.437**	.458**	.419**	.372**	.467**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
SA	Pearson Correlation	.437**	1	.442**	.395**	.391**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
LS	Pearson Correlation	.458**	.442**	1	.484**	.415**	.326**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
AT	Pearson Correlation	.419**	.395**	.484**	1	.316**	.494**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	381	381	381	381	381	381
DC	Pearson Correlation	.372**	.391**	.415**	.316**	1	.447**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	381	381	381	381	381	381
PR	Pearson Correlation	.467**	.417**	.426**	.494**	.447**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	381	381	381	381	381	381

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability analysis

Variable	Number of indicators	Cronbach alpha
Financial institutions	4	0.782
Savings accounts	4	0.806
Loans	4	0.788
ATMs	4	0.845
Digital capabilities	5	0.774
Poverty reduction	4	0.794

REGRESSION MODEL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	0.787	0.620	0.615	0.509	0.620	153.000	4	376	.000	1.77
2	0.858	0.736	0.733	0.427	0.116	164.214	1	375	.000	1.77
3	0.872	0.761	0.754	0.401	0.025	9.680	4	371	.000	1.77

2. ANOVA

Model 1

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	161.38	4	40.35	153.00	.000
Residual	98.87	376	0.263		
Total	260.25	380			

Model 2

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	191.58	5	38.32	210.13	.000
Residual	68.67	375	0.183		
Total	260.25	380			

Model 3 (Interaction Model)

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	198.06	9	22.01	88.47	.000
Residual	62.19	371	0.168		
Total	260.25	380			

3. Coefficients

Model	Variable	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.912	0.184	–	10.39	.000
	FI	0.382	0.067	0.336	5.71	.000
	SA	0.214	0.051	0.246	4.19	.000
	LS	0.419	0.051	0.401	8.22	.000
	AT	0.016	0.065	0.012	0.25	.802
2	(Constant)	1.643	0.145	–	11.33	.000
	FI	0.295	0.058	0.264	5.11	.000
	SA	0.196	0.043	0.210	4.54	.000
	LS	0.322	0.044	0.305	7.31	.000
	AT	0.099	0.032	0.122	3.10	.002
3	(Constant)	1.648	0.146	–	11.28	.000
	FI	0.301	0.059	0.269	5.10	.000
	SA	0.182	0.044	0.195	4.14	.000
	LS	0.329	0.045	0.311	7.31	.000
	AT	0.084	0.034	0.104	2.47	.014
	FI	0.409	0.033	0.368	12.53	.000
	FI × DC	0.050	0.075	0.031	0.66	.508
SA × DC	0.321	0.070	0.214	4.57	.000	
LS × DC	0.017	0.064	0.013	0.27	.788	
AT × DC	0.112	0.095	0.058	1.18	.240	

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА ЗМЕНШЕННЯ БІДНОСТІ СЕРЕД МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У ТАНЗАНІЇ: МОДЕРУЮЧА РОЛЬ ЦИФРОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ

Michael Mwacha

*Open University of Tanzania
Tanzania*

Joseph Magali

*Open University of Tanzania
Tanzania*

Juma Matonya

*Open University of Tanzania
Tanzania*

У дослідженні розглянуто вплив фінансової інклюзії на скорочення бідності серед власників малих та середніх підприємств (МСП) у Танзанії. Зокрема, його метою було оцінити вплив доступу до фінансових установ, ощадних рахунків, кредитних послуг та банкоматів на результати боротьби з бідністю. Крім того, у дослідженні було досліджено пом'якшувальну роль цифрових можливостей, включаючи цифрову інфраструктуру, управління інформацією, аналітику, операційну ефективність та трансформаційний потенціал, у з'ясуванні взаємозв'язку між фінансовою інклюзією та скороченням бідності. У дослідженні проаналізовано вплив фінансової інклюзії на скорочення бідності серед власників малих і середніх підприємств (МСП) у Танзанії. Зокрема, оцінено вплив доступу до фінансових установ, ощадних рахунків, кредитних послуг та банкоматів (АТМ) на показники подолання бідності. Крім того, досліджено модераційну роль цифрових спроможностей – зокрема цифрової інфраструктури, управління інформацією, аналітики, операційної ефективності та трансформаційного потенціалу – у поясненні взаємозв'язку між фінансовою інклюзією та зменшенням бідності. Дослідження виконано в межах перехресного пояснювального дизайну на основі дедуктивного підходу із застосуванням анкетного опитування для збору даних. Використано багатоступеневу процедуру простої випадкової вибірки для формування вибірки з 381 власника МСП у п'яти регіонах: Дар-ес-Салам, Мванза, Аруша, Мбея та Мтвара. Первинні дані зібрано за допомогою структурованої анкети. Обробку даних здійснено із застосуванням методів описової статистики, регресійного аналізу за методом найменших квадратів (OLS) та ієрархічного регресійного аналізу. Дослідження є першим, у якому інтегровано теорію прийняття технологій із теорією фінансового посередництва з метою комплексного пояснення того, як фінансова інклюзія та цифрові спроможності у взаємодії сприяють скороченню бідності в країнах, що розвиваються.

Ключові слова: фінансова інклюзія, фінансові установи, ощадні рахунки, кредитні послуги, банкомати (АТМ), цифрові спроможності, скорочення бідності, Танзанія.

MANAGEMENT

RECEIVED:

16 December 2025

ACCEPTED:

18 February 2026

RELEASED:

20 March 2026

 CC BY 4.0

UDC 658.5:338.27

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-02

FEATURES OF RENEWABLE ENERGY PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE PRACTICES

Alina Sevostianova**Doctor of Philosophy in Management**National Transport University**Kyiv, Ukraine*

ORCID 0000-0002-7693-0648

Iryna Halak*Ph.D**National Transport University**Kyiv, Ukraine*

ORCID 0000-0002-5038-7771

Oksana Bilonoh*Ph.D**National Transport University**Kyiv, Ukraine*

ORCID 0000-0003-2471-5388

Yuriy Yushchenko*Postgraduate student**National Transport University**Kyiv, Ukraine*

ORCID 0009-0004-5009-4583

Maksym Shynkaruk*Student**National Transport University**Kyiv, Ukraine*

ORCID 0009-0004-5228-3652

* Email for correspondence: sevostianova1607@gmail.com

Abstract. In the context of the need to implement a sustainable development strategy, the renewable energy sector in Ukraine deserves special attention. It is one of the promising areas for ensuring economic security and energy independence for our country, alongside environmental security, job creation, and raising the financial level, among others. The task of ensuring effective management of renewable energy projects is not only relevant but also economically justified. In the work, renewable energy projects are considered as a means of implementing a sustainable development strategy in accordance with the "National Report "Sustainable Development Goals: Ukraine" until 2030", "Energy Strategy of Ukraine for the period until 2030", the Law on the "green tariff", etc., the state sets goals for the stimulation and development of alternative energy sources, including renewable energy.

The purpose of the work is to examine and characterize the distinctive features of renewable energy projects, as well as to identify the problems and peculiarities of managing such projects.

The scientific novelty lies in the systematization of the features of renewable energy projects as a specific management object and in the identification of key problems and factors that determine the specifics of managing such projects in modern conditions.

As part of the study: the analysis of the works of domestic and foreign scientists and researchers in the field of alternative energy project management was performed and the problems of such management were identified; the main types of renewable energy projects and their characteristics, which are presented within the categories, were considered; the distinctive features of renewable

energy projects and the features of their management were highlighted; it was determined that renewable energy projects are very dependent on a large number of stakeholders and the uncertainties associated with them; further research should be directed to studying the impact of stakeholders on the effectiveness of renewable energy project management.

The results obtained deepen the theoretical foundations of project management and create a basis for increasing the efficiency of project implementation in the field of renewable energy.

Keywords: project management, sustainable development, energy industry, alternative energy, renewable energy projects.

JEL Classification: R41, Q01, Q56, O18, L91.

INTRODUCTION

The implementation of the provisions of the concept of sustainable development, which is aimed at establishing a balance between meeting the current needs of humanity and protecting the interests of future generations, including their need for a safe and healthy environment, involves concentrating comprehensive efforts within the economic, environmental, and social spheres, particularly in the areas of energy efficiency, resource conservation, and the mitigation of adverse environmental impacts. This concept may be operationalized through the adoption of sustainable practices, understood as a systematic set of approaches directed toward ensuring long-term efficiency, environmental responsibility, and overall sustainability within a specific field of activity. At this stage, in the context of the energy sector, the relevance of the concept of sustainable development is also added by the fact that global climate change, the problems of the consequences of accidents at nuclear power plants, rising energy prices, and growing needs for energy resources necessitate adjusting the energy policy of many developed countries in the direction of elaborating alternative energy sources. The state strategy in this domain should be aimed at addressing the principal challenges associated with increasing the share of energy derived from renewable sources within the structure of the total primary energy supply.

In Ukraine, in accordance with the «National Report «Sustainable Development Goals: Ukraine» until 2030», «Energy Strategy of Ukraine for the period until 2030», the Law on «Green Tariff», etc., the state sets the goals for stimulating and developing alternative energy sources, including renewable energy.

Renewable energy is the area that covers the production of energy from environmentally friendly and renewable sources, such as the sun, wind, water, biomass and geothermal energy. The main goal of this industry is to reduce dependence on fossil fuels, decrease greenhouse gas emissions and ensure sustainable development of the energy sector.

Key areas in renewable energy include:

- solar energy (photovoltaic panels, solar thermal power plants);
- wind energy (onshore and offshore wind power plants);
- hydropower (small and large hydroelectric power plants);
- bioenergy (biogas plants, biofuels);
- geothermal energy (use of the earth's heat to generate electricity and heating).

For Ukraine, the renewable energy sector constitutes a strategically significant industry, the fostering of which will enable a reduction in dependence on imported fuels, as well as a decrease in greenhouse gas emissions and other forms of environmental pollution.

As of the first half of 2024, the share of renewable energy sources in the energy balance of Ukraine was 9.8%, which is 0.3 % more than in the previous period. Before the full-scale invasion, the share of renewable energy sources in the energy system of Ukraine was 8.1%. Thus, the share of renewable energy in the total electricity generation in Ukraine is gradually increasing, approaching 10%.

It should be emphasized that within a dynamic environment, forecasting in this field requires competent and well-grounded management that takes into account the specific characteristics of renewable energy projects and is aimed at enhancing their overall effectiveness and performance.

LITERATURE REVIEW

The study of certain aspects of the development of alternative energy sources are carried out in the works of domestic and foreign scientists. The research in the field of project management in the energy sector was carried out by domestic scientists Koshkin K. V., Teslya Yu. M., Danchenko O. B., Kharitonov Yu. M., Chernov S. K., Kvasnevsky E. A., Semko I. B., Kovalev G. F., Sukhonos M. K., Saliy L. M., Sachenko O. A. The challenges in project management of alternative energy initiatives were considered in the works of Tatomyr A. V., Semko I. B., Borisov N. I., Vozny O. M., Bakulich O. O.

For example, V. Sevostianov, even before the start of full-scale military operations, noted that the unfavorable investment climate in Ukraine does not allow investors and the state to fully develop alternative energy. The main factors of such influence are [4]:

- political instability, budget deficit, currency market volatility, etc.;
- imperfection of the regulatory framework;
- insufficient state incentives for the advancement and adoption of alternative energy sources;
- low population awareness of the effectiveness of alternative energy sources;
- low competitiveness of domestic developments;
- insufficient funding for scientific developments, innovations in energy;
- lack of domestic industrial production of installations utilizing non-traditional fuels;
- lack of lending by banking institutions to energy saving projects, etc.

In the works of O. Danchenko [5], studies of value-oriented and risk-oriented management of alternative energy projects were conducted, the stages of the product life cycle of such projects, stakeholders and their values were classified, cognitive modelling of risks of alternative energy projects was implemented, the feasibility of integrating information technologies into the management of such projects, types of deviations in projects and methods of risk management of alternative energy projects were considered.

In the work [7], certain features of projects using alternative energy were highlighted:

- features of the technological process;
- natural features of regions where the use of non-traditional and renewable energy sources is possible;
- a large number of organizations participating in the development and implementation of projects;
- increasing energy independence level;
- meeting energy security requirements;
- reducing the harmful impact on the environment;
- solving socio-economic issues of state development.

Alternative energy projects are characterized by a significant number of stakeholders, and successful management of such projects is based on regular, systematic identification of the interests and values of their stakeholders [8]. This work also defines the classification of projects implemented at different phases of the life cycle of power plants by the type of activity, these are:

- research and development sphere (fundamental and applied research, development/prototypes);
- technical sphere (design, construction, repair and maintenance, modernization, disposal, etc.);
- resources and personnel allocation;
- organizational and legal direction (land allocation, obtaining licenses, permits, etc.);
- legislative direction (development and promotion of draft laws);

- PR and media.

The study [6] considers the issue of alternative energy projects management, conceptualizing alternative energy as a portfolio of initiatives associated with the development, implementation, and utilization of non-traditional and renewable energy sources. The authors have classified alternative energy projects according to the main parameters characterizing the project and proposed a conceptual definition of such projects. In particular, according to [6], Alternative energy projects are initiatives aimed at generating a distinct product - namely, energy - through the utilization of natural energy flows from the sun, wind, heat from the earth, biomass, seas and oceans, and rivers. This definition is not entirely correct and needs clarification. Methods and means of risk management of alternative energy projects are considered in [2], strategies for responding to negative and positive risks are formulated. The author identifies that a salient risk factor in the transition toward alternative energy is the unwillingness of companies to incur higher short-term expenditures. Since the construction of facilities utilizing renewable or non-traditional energy sources remains more costly than conventional energy infrastructure. But the depreciation of traditional electricity generation facilities by 2050 at the latest will force the society to choose either to reconstruct the traditional energy facilities or to use new alternative energy ones, which possess higher potential. In addition, a number of other problems have been identified, including: the legislative framework for the development of alternative energy has not been fully formed yet, connections and the transition from traditional to alternative energy have not been built, environmental and social political risks. The former is associated with environmental impact, the latter - with protest sentiments in the society regarding the construction and operation of such facilities. The necessity of conducting additional environmental assessments, securing multiple permits, and fulfilling other regulatory requirements can significantly extend both the duration and the overall cost of project implementation. As the analysis of literature sources shows, the development of renewable energy, as an element of alternative energy, is extremely necessary. Ukraine has created some prerequisites for the development of this industry, but the implementation of such projects requires the methodology that would take into account the specifics of renewable energy projects. The management of such projects remains insufficiently studied, with existing research largely incomplete. Most studies address alternative energy in general and thus require further specification, clarification, and careful consideration of the distinctive characteristics of renewable energy projects, including potential deviations in their implementation. The competent and effective execution of renewable energy projects is currently both urgent and essential for Ukraine.

PAPER OBJECTIVE

Purpose of work consists in researching and identifying the features of renewable energy projects, as well as identifying the problems and specifics of managing such projects.

Research Objectives:

To identify the features of project management in the wind energy sector.

To develop a system model of renewable energy project management.

RESULT AND DISCUSSION

Among the main examples of sustainable practices implemented through renewable energy projects are the following:

– *in the field of solar energy:*

– solar farms – large-scale facilities for electricity production that reduce dependence on fossil fuels;

- solar panels on the roofs of houses to enable households to generate their own energy and reduce CO₂ emissions;
- solar power plants for communities to provide electricity to schools, hospitals, public buildings;
- *in the field of wind energy*:
 - wind power plants – large-scale projects that provide cities and regions with clean energy;
 - local wind turbines used in agriculture or small businesses to reduce energy costs;
- *in the field of bioenergy*:
 - biogas plants to process organic waste (agricultural, food) into biogas for heating and electricity production;
 - biomass thermal power plants to burn wood, agricultural residues or biopellets as an alternative to coal;
- *in the field of hydropower*:
 - small thermal power plants to produce energy without significant impact on the ecosystem;
 - tidal and wave power plants to use the energy of water to produce electricity without environmental pollution;
- *energy-efficient networks and energy storage*:
 - «smart» energy distribution networks to increase the efficiency of renewable sources;
 - energy storage systems – battery technologies to ensure stable energy supply.

Such practices help reduce greenhouse gas emissions, increase energy independence, and contribute to sustainable development, Fig. 1.

Projects for the production of electricity from alternative sources are characterized by high investment attractiveness, operational efficiency and a relatively short payback period of about 6-8 years [6, 11]. High investment attractiveness and operational efficiency of renewable energy projects are ensured by state regulation (the law on exemption from profit and input value added tax is in force and a phased reduction in the «green tariff» coefficient for electricity generated by power generation facilities put into operation (or significantly modernized) after 2014 (by 10%), 2019 (by 20%) and 2024 (by 30%) is provided). The prospect of utilizing renewable energy can be pursued through two principal avenues of project implementation. The first is the use of energy for domestic energy conservation, the second is the sale of electricity on the foreign market. Accordingly, wind energy projects can be implemented either to generate profit from the sale of generated electricity, or to save energy and optimize internal business processes of organizations [6].

The chain of work of the energy system connects its components from energy production to distribution to consumers. And, given the high economic efficiency of these projects, they may be interesting for medium and large businesses to attract their investments for the construction, operation and purchase of renewable energy project products.

To manage renewable energy projects, given their complexity, large volumes, variety of technological processes, limitations, and a large number of risks, it is necessary to apply a project approach in the management process.

According to the project management methodology, each project is characterized by [12]:

- effectiveness, i.e. all activities are aimed at achieving a specific goal;
- uniqueness, i.e. the project must generate unique results;
- time limitation, since any project has a clearly defined start and end time;
- resource limitation;
- clear sequence of project stages.

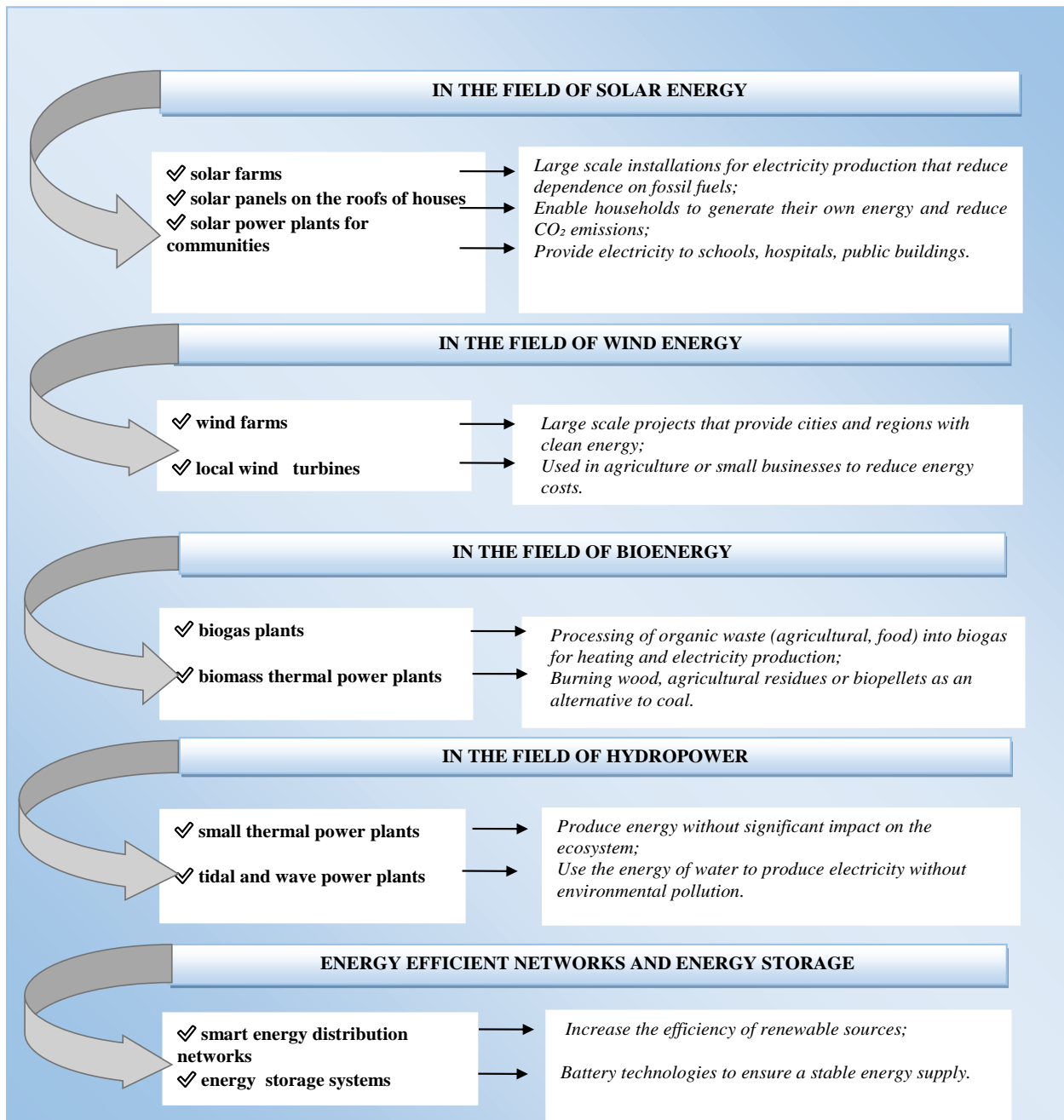


Figure 1. Examples of sustainable practices implemented through renewable energy projects

Source: own study

Renewable energy projects are targeted and unique, since the result of the project implementation is the production of electricity from alternative sources. At the same time, these projects are characterized by clearly delineated temporal parameters, encompassing a specific commencement and completion date, that is, there is a specifically defined duration of the project implementation. Such projects, like any others, make sense only if the sequence of all project stages is observed and the expected result is achieved. For such projects, a budgetary constraint is typical, since during project planning the maximum cost of the entire project and individual works under the

project is set, and the resource constraint is determined by the limited composition of the team or the schedule for obtaining technical and material resources.

Renewable energy project management is based on their features, which can be identified by classifying such projects according to various characteristics [4, 5, 6].

By implementation period:

- long-term – projects that last more than three years;
- medium-term – projects that will take one to three years to complete;
- short-term projects – projects that last up to one year.

By scale:

- small projects (small, simple, short-term renewable energy projects with limited resource capabilities) – the implementation of such a project will require spending up to 10 million euros;
- medium-sized projects (strategic industrial projects, regional renewable energy projects)
- projects worth from 10 to 100 million euros;
- megaprojects (multifunctional projects of regional or national scale) – the implementation of this renewable energy project will require spending more than 100 million euros.

By the nature of the parties involved in the project implementation:

- international projects (participation in construction, supply of appropriate equipment, provision of qualified specialists, investment, participation in innovative developments);
- national, interregional projects (renewable energy projects closely related to the development of the national economy).

By the nature of the project's purpose:

- anti-crisis projects (the use of renewable energy enables the effective use of natural resources, with minimal costs and in a shorter time to solve the problems of lack of electrical power capacity);
- innovative projects (the use of new equipment, changing existing systems - technical, technological, information, economic, organizational and achieving improved quality of products and services as a result of reducing energy resource costs).

By industry affiliation:

- industrial – energy industry (all renewable energy projects are considered through the prism of industry features and specifications inherent in this area).

For the need of constant control:

- managed (the specifics of the energy industry require daily monitoring for uninterrupted supply of energy to consumers in the required quantity and quality).

The features of renewable energy projects are as follows: [4, 5, 6]:

- the influence of natural features of the regions where renewable energy facilities are located;
- key features of the technological process are the limited capacity for large-scale energy storage and the need for a continuous power supply, which is an important condition for enterprise functioning and relies on the interactions between producers, suppliers, consumers, and other relevant parties;
- possible problems with long-distance electricity supply;
- duration of projects in the energy sector (from short-term (up to 1 year) to long-term - up to 10 years and more);
- a large number of organizations participating in projects (up to 20 and more) and social components, which leads to significant risks associated with stakeholders, increased uncertainties and deviations in their value systems, communications, etc.;
- problems associated with the reform of the energy sector, which lead to an increase in the quantitative composition of projects (consolidation of companies), changes in territorial distribution, complication of the hierarchical management structure, etc.;
- increasing the level of energy independence and meeting the requirements for the country's energy security (according to the Concepts of Energy Security and Energy Policy of Ukraine,

projects for the development and implementation of non-traditional and renewable energy sources allow reducing the dependence of the national economy on the negative impact of problems that arise in the fuel and energy complex due to the shortage of its own energy resources and the need for their external supply);

- environmental friendliness, reducing the harmful impact on the environment;
- solving socio-economic issues of state development (employment opportunities and supply of relatively affordable and cost-recoverable electricity);
- a large number of uncertainties and risks (more than 100), especially stakeholders of such projects;
- high investment attractiveness (the presence of a system of legislative norms that regulate the activities of domestic and foreign investors in the field of attracting investments);
- operational efficiency - high efficiency is ensured through state regulation;
- average payback period - the payback period depends on many factors: capacity, location, tariff, operating costs, etc.;
- possible mechanical and aerodynamic noise, the solution of which is possible through active and passive engineering solutions.

Project management, including renewable energy, is the organization, planning, management, and coordination of human and material resources throughout the project life cycle, aimed at effectively achieving its goals by applying a system of modern management methods, techniques, and technologies to achieve the results specified in the project in terms of the composition and scope of work, cost, time, and quality [5, 10]. Successful implementation of energy projects is impossible without proper management.

Renewable energy project management refers to activities aimed at project implementation, that is, obtaining a product such as energy from wind power with the greatest possible efficiency within given constraints on time, budget, and quality of delivered outcomes.

Renewable energy project management has its own characteristics [2, 4, 5, 9, 11, 13, 15], these are (Fig. 2):

- innovativeness and complexity of production and technical equipment;
- variety of projects and their scale;
- the need to support the intensification of the introduction of foreign capital and the development of new forms of international cooperation;
- high requirements for the manoeuvring of generating units, which is associated with the high dynamics of energy consumption (in each period of time it is necessary to produce the amount of energy that is necessary for consumption);
- high requirements for ensuring balancing with the external environment (creation of capacity reserves necessary for carrying out repair work on the power system while maintaining the quality of the energy produced; coincidence in time of energy production and consumption processes; guaranteed and reliable energy supply to the economy and the population in full under normal conditions and in the minimum necessary volume in the event of a threat of emergency situations);
- strategic orientation towards energy and environmental security;
- application of a variety of different mechanisms and methods for managing renewable energy projects;
- the need to manage risks associated with large project teams, the activity of social political and public organizations in relation to management objects, their interaction, etc.;
- ensuring communication with the company's strategic management;
- focus on technical re-equipment of the energy industry and its objects, enterprises, systems, which is based on the integrated interaction of traditional energy projects of enterprises with renewable energy projects on the basis of effective scientific and technical policy of the state and the activities of electric power companies;

- adjustment of plans for renewable energy projects throughout the entire life cycle;
- dependence on a large number of stakeholders, ranging from investors and politicians to public organizations and the population living nearby, the need for communication and integration of all project participants (existing uncertainties and disagreements lead to high risks associated with project stakeholders, which jeopardize the implementation and effectiveness of such projects).

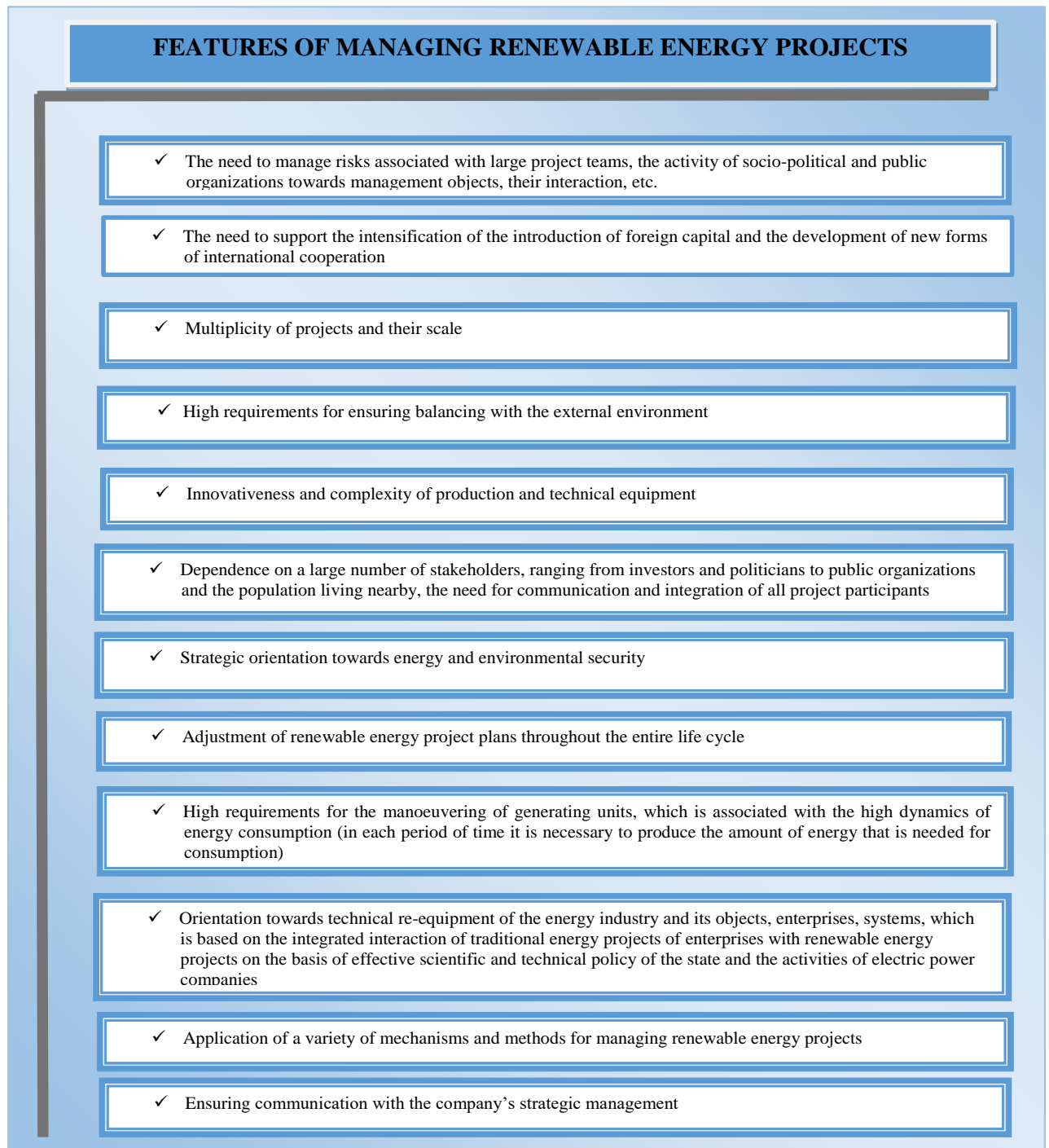


Figure 2. Features of managing renewable energy projects

Source: modified after [2, 4, 5, 9, 11, 13, 15]

All this indicates the multi-criteria nature of such management. The effectiveness and efficiency in managing renewable energy projects presupposes considering their characteristics, external and internal factors and deviations that lead to risks, in particular, stakeholders. Accordingly, a comprehensive analysis of stakeholder influence on the efficiency of renewable energy project management is required, considering the inherent risks, uncertainties, and the effects of their decisions, interactions, and possible counteractions.

Applying the systems approach, the processes of managing renewable energy projects, in the context of implementing sustainable practices, can be presented in the form of the system model. At the same time, this system model includes the main components, subsystems, relationships and the context of the external environment. In Fig. 3, the system model of managing renewable energy projects is presented in the form of a logical structure diagram.

The purpose of the system is to ensure effective planning, implementation, as well as monitoring and completion the processes of projects in the field of renewable energy (solar, wind, hydro, bioenergy, etc.), taking into account technical, financial, environmental and social factors.

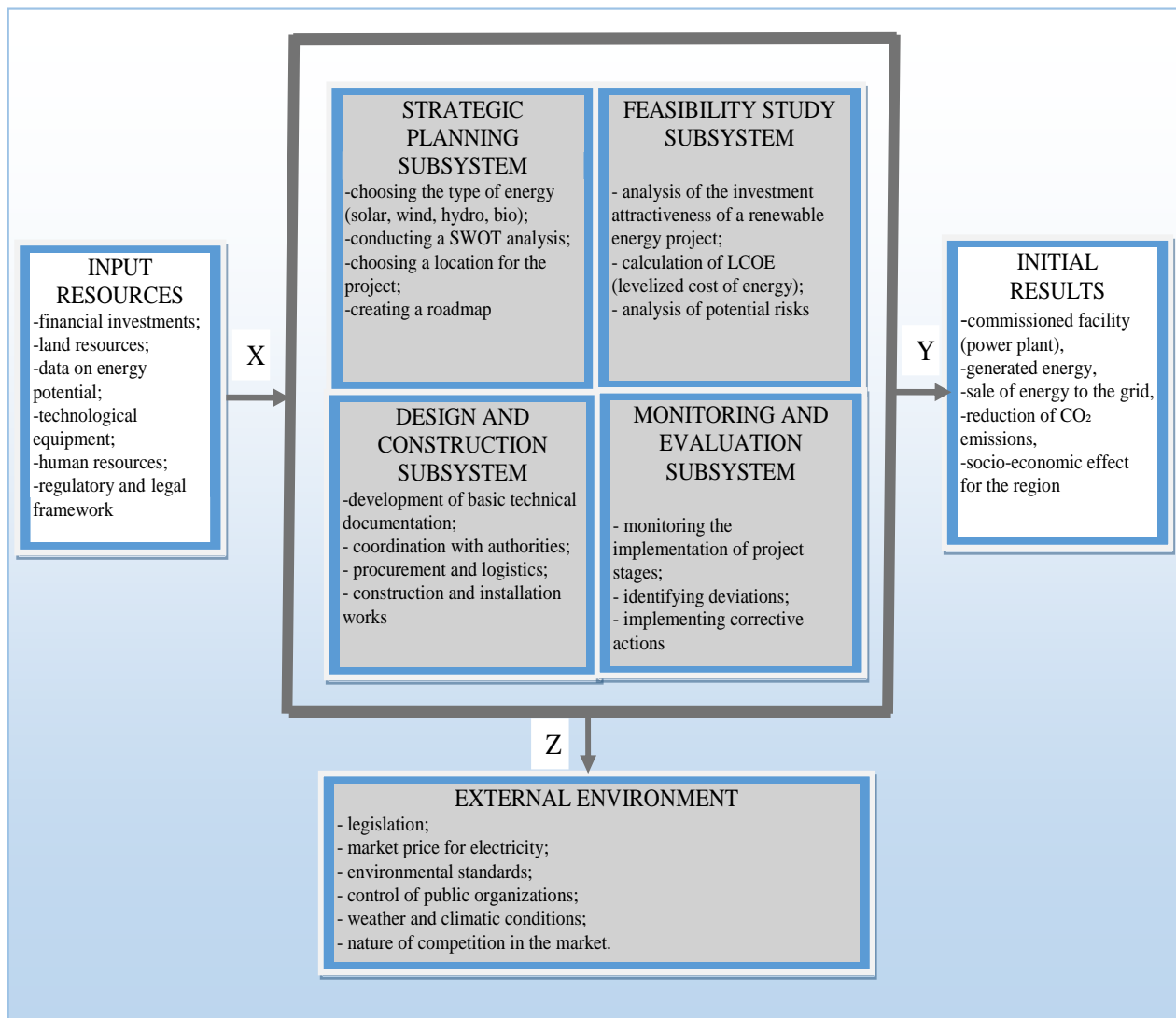


Figure 3. Logical-structural diagram of the system model for managing renewable energy projects

Source: modified after [2, 4, 5, 9, 11, 13, 15]

The main components that form the system model of renewable energy project management are input resources, functional subsystems, output results and connection with the external environment.

The input resources considered are public or private financial investments; land resources; data on energy potential (the sun, wind, water, etc.); necessary technological equipment; human resources; regulatory framework.

The main functional subsystems (Subsystems) in this system model include the strategic planning subsystem, the feasibility study subsystem, the design and construction subsystem, the resource management subsystem, the monitoring and evaluation subsystem, the environmental support subsystem and the communication and PR subsystem.

In turn, the strategic planning subsystem covers processes associated with the choice of the type of energy (solar, wind, hydro, bio); conducting a SWOT analysis; choosing a location for the project implementation and directly forming a roadmap (Fig. 3).

The feasibility study subsystem provides for the following hierarchical order of work (Fig. 3):

- analysis of the investment attractiveness of a renewable energy project;
- calculation of LCOE (levelized cost of energy);
- analysis of potential risks.

The design and construction subsystem includes (Fig. 3):

- development of basic technical documentation;
- coordination with authorities and obtaining relevant permits;
- procurement and logistics;
- construction and installation works.

The resource management subsystem in the system model of renewable energy project management includes human, material and financial resources and provides for the implementation of processes (Fig. 3):

- personnel management;
- equipment supply;
- cost control.

The main processes that are decisive in the monitoring and evaluation subsystem include (Fig. 3):

- control of the implementation of project stages;
- detection of deviations;
- implementation of corrective actions.

The environmental support subsystem provides for conducting (Fig. 3):

- environmental impact assessment;
- monitoring of negative environmental impact (emissions of harmful substances and noise);
- implementation of ESG approaches.

The communication and PR subsystem covers processes related to (Fig. 3):

- working with the public;
- involving partners;
- information support.

The expected output results of renewable energy projects should be considered as a commissioned renewable energy facility (power plant), generated energy, energy sales to the grid or self-consumption, reduction of CO₂ emissions, as well as socio-economic effects for the region.

The connection of the renewable energy project management system with the external environment involves the following aspects:

- state policy in the field of renewable energy, which is represented through relevant legislation;
- market price for electricity, which is formed on energy markets;
- environmental protection requirements, which are implemented through environmental regulations;
- control of public organizations;

- weather and climate conditions;
- nature of competition in the market.

The main management tools are MS Project / Primavera / BIM / SCADA; ERP systems for cost control; GIS for geoanalysis; CRM for working with partners.

The following can be suggested as key performance indicators (KPIs) for a renewable energy project and its effectiveness assessment:

- cost of energy produced;
- project implementation level relative to schedule;
- percentage of budget used;
- performance indicators (payback period, net present value (NPV), internal rate of return (IRR));
- CO₂ neutralization level.

On the other hand, the systems approach allows for a mathematically formalized description of the system model for managing renewable energy projects. The general structure of the systems model assumes that the project system S is described as a function of transforming input parameters X into output results Y , taking into account external factors Z :

$$Y = S(X, Z) \quad (1)$$

Input parameters (resources) are represented through a set of input variables:

$$X = \{x_1, x_2, \dots, x_n\} \quad (2)$$

where x_1 – financial resources;
 x_2 – land resources;
 x_3 – solar, hydro, wind potential;
 x_4 – equipment;
 x_5 – human resources;
 x_6 – regulatory framework.

The influence of the external environment can be described by the following expression:

$$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\} \quad (3)$$

where z_1 – energy legislation;
 z_2 – climatic conditions;
 z_3 – market price for energy;
 z_4 – public attitude (public opinion);
 z_5 – competition.

Let's consider the internal subsystems of the renewable energy project management system as functional blocks.

The strategic planning subsystem can be described using the expression:

$$P_s = f_s(x_1, x_2, x_3, z_1) \quad (4)$$

The expression that describes the feasibility study subsystem has the following form:

$$P_{teo} = f_{teo}(x_1, x_2, z_3) \quad (5)$$

The design and construction subsystem is described by the expression:

$$P_b = f_b(x_4, x_5, P_s, P_{teo}) \quad (6)$$

The formula describing the monitoring and evaluation subsystem can be written as follows:

$$M(t) = \frac{dY(t)}{dt} - Deviation(t) \quad (7)$$

The output function or results of renewable energy project management can be described using the expression:

$$Y = \{y_1, y_2, y_3, y_4\} \quad (8)$$

where y_1 – electricity production $E(t)$;

y_2 – sales volume to the network $S(t)$;

y_3 – CO₂ emission reduction ΔCO_2 ;

y_4 – socio-economic effect SE .

The results can also be presented as a vector function:

$$Y(t) = \begin{bmatrix} E(t) \\ S(t) \\ \Delta\text{CO}_2(t) \\ SE(t) \end{bmatrix} = F(X, Z, P_s, P_{teo}, P_b, M) \quad (9)$$

Therefore, the management goal, which is actually an optimization problem, is expressed through minimizing costs and maximizing results:

$$\min C(X) \text{ provided: } Y(t) \geq Y_{min}, Z \in Z_{permissible} \quad (10)$$

Thus, in the context of implementing sustainable practices, the system model of renewable energy project management acts as an analytical and management tool that allows comprehensively covering all key aspects of the project: technical, economic, environmental, organizational, social, risk, etc.

Based on such a model, in a practical aspect, it is possible to plan the project, assess its effectiveness, manage risks, make effective management decisions, carry out coordination and communication, as well as monitoring and control. This system model is also a tool for improving the quality of management.

CONCLUSION

In the context of the need to implement a sustainable development strategy, the renewable energy sector in Ukraine deserves special attention. It is one of the promising areas for ensuring economic security and energy independence for our country on a par with environmental safety, job creation, raising the financial level, etc. The task of ensuring effective management of renewable energy projects is not only relevant, but also economically justified. In the work renewable energy projects are considered as a means of implementing a sustainable development strategy.

As part of the study: 1) an analysis of the works of domestic and foreign scientists and researchers in the field of alternative energy project management was performed and problems of such management were identified; 2) the main types of renewable energy projects and their features, which are presented within the framework of categories, were considered; 3) distinctive features of

renewable energy projects and features of their management were highlighted; 4) it has been determined that renewable energy projects are highly dependent on a large number of stakeholders and the uncertainties associated with them; 5) a built system model for managing renewable energy projects; 6) further research should be directed at investigating the impact of stakeholders on the effectiveness of renewable energy project management.

REFERENCES

- Sustainable Development Goals. United Nations. Ukraine. URL: <https://ukraine.un.org> [in Ukrainian, accessed September 09, 2025].
- Seryogina, D., & Bezdetko, K. (2024). The role of renewable energy in the sustainable development of Ukraine territories. *Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-87> [in Ukrainian].
- Study "Access to public information in the energy sector during martial law" URL: <https://dixigroup.org/analytic/doslidzhennya-dostup-do-publichnoyi-informacziyi-u-sferi-energetyky-pid-chas-voyennogo-stanu/> [in Ukrainian, accessed September 11, 2025].
- Sevostianov V.S. (2022). Peculiarities of projects in the field of renewable energy and the specifics of their management. Problems of implementing alternative energy sources in Ukraine. "Bulletin of NTU "KhPI", Kharkiv: NTU KhPI, 1(5), 62-69. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.5.8> [in Ukrainian].
- Danchenko O.B. (2022). Analysis of a synergistic approach to project management. "Bulletin of NTU "KhPI", Kharkiv: NTU KhPI, 2, 52–58. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.6> [in Ukrainian].
- Vorkut, T. A., & Sevostianova, A. V. (2019). Peculiarities of wind energy projects and the specifics of their management. *Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 2(20), 86–95. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2019.170096> [in Ukrainian].
- Poplavsky, O. (2024). Modern methods of risk management in Ukrainian energy markets. *Management of complex systems development*, (58), 162–168. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.162-168> [in Ukrainian].
- Tryguba I.L., Andrushkiv O.Ya. (2025) Circulation-value approach to managing residential infrastructure energy supply projects based on effective bioenergy management. *Bulletin of the Ukrainian Energy Industry*. 32. 278–291. <https://doi.org/10.32447/20784643.32.2025.25> [in Ukrainian].
- Semko I.B. (2013). Peculiarities of projects using non-traditional energy sources. Abstracts of reports of the X international conference "Project management in the development of society". 225-227 [in Ukrainian].
- Kobylkin, D., Zachko, O., Mytsko, R., Zakharchyshyn, S. and Elmas, Ch. (2025). Management of critical parameters of logistics and infrastructure projects by means of computer experiment (on the example of the security and defense sector in war conditions)". *Current state of scientific research and technologies in industry*. 3. 33–44. doi: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.3.033> [in Ukrainian].
- Savina O.Yu., Sevostianova A.V. (2020). Method of risk management of stakeholders of wind energy projects. *Management of complex systems development*. 41. 35–43. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.35-43> [in Ukrainian].
- Bushuyev S. D., Bushueva N. S., Yazikov D.V. (2022). Management of agricultural sector development projects based on the principles of a circular economy. *Management of complex systems development*. 52. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.21-27> [in Ukrainian].
- Bakulich O.O., Sevostianova A.V. (2018). Analysis of information and mathematical methods of resource management in the development of projects of a wind power company. *International scientific conference Globalization and modern business challenges*. 12–17 [in Ukrainian].
- Bakulich O.O., Sevostianova A.V. (2018). Analysis of theoretical provisions of project management in the context of project management in the wind energy sector. *Scientific conference "Rozwoj systemsow i srodkow srodkow transport sachumodego - SAKON 2018"*. 56–62 [in Ukrainian].
- Bakulich O.O., Sevostianova A.V. (2017). Project management methods in the field of wind energy. *International Scientific-Practical Conference. Economics, Business and Tourism: Challenges, Achievements and Innovations*. 16–19 [in Ukrainian].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цілі сталого розвитку. Організація Об'єднаних Націй. Україна. URL: <https://ukraine.un.org> (дата звернення: 03.09.2025).
2. Серьогіна Д.О., Бездетко К.С. Роль відновлюваної енергетики в сталому розвитку України. *Економіка та суспільство*. Київ, 2024. № 68 С. 81–84. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-87>
3. Дослідження «Доступ до публічної інформації у сфері енергетики під час воєнного стану». URL: <https://dixigroup.org/analytic/doslidzhennya-dostup-do-publichnoyi-informacziyi-u-sferi-energetyky-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення: 11.09.2025).
4. Севост'янов В.С. Особливості проектів у сфері відновлювальної енергетики та специфіка управління ними. *Вісник НТУ «ХП»*. Харків: НТУ «ХП», 2022. № 1(5). С. 62–69. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.5.8>
5. Данченко О.Б. Аналіз синергетичного підходу до управління проектами. *Вісник НТУ «ХП»*. Харків: НТУ «ХП», 2022. № 2. С. 52–58. <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.6>
6. Воркут Т.А., Севост'янова А.В. Особливості проектів вітроенергетики та специфіка управління ними. *Вісник ЧДТУ*. 2019. № 2(20). С. 86–95. <https://doi.org/10.24025/2306-4412.2.2019.170096>
7. Поплавський О. Сучасні методи управління ризиками на українських енергетичних ринках. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 162–168. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.58.162-168>
8. Тригуба І.Л., Андрушків О.Я. Циркуляційно-ціннісний підхід до управління проектами енергозабезпечення житлової інфраструктури на основі ефективного біоенергетичного менеджменту. *Вісник ЛДУБЖД*. 2025. № 32. С. 278–291. <https://doi.org/10.32447/20784643.32.2025.25>
9. Семко І.Б. Особливості проектів використання нетрадиційних джерел енергії. *Управління проектами у розвитку суспільства: тези доповідей X Міжнародної конференції*. Київ, 2013. С. 225–227.
10. Кобилкін Д., Зачко О., Мицько Р., Захарчишин С., Елмас Ч. Управління критичними параметрами логістичних та інфраструктурних проектів засобами комп'ютерного експерименту (на прикладі сектору безпеки та оборони в умовах війни). *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. Інноваційні технології та наукові рішення для промисловостей*. Київ, 2025. № 3. С. 33–44. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.3.033>
11. Савіна О.Ю., Севост'янова А.В. Метод протиризикового управління стейкхолдерами проектів вітроенергетики. *Управління розвитком складних систем*. Миколаїв, 2020. № 41. С. 35–43. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.35-43>
12. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Язиков Д.В. Менеджмент проектів розвитку аграрного сектору на принципах циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2022. № 52. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.21-27>.
13. Бакуліч О.О., Севост'янова А.В. Аналіз інформації та математичних методів управління ресурсами при розробці проектів вітроенергетичних компаній. *Глобалізація та виклики сучасного бізнесу: Матеріали Міжнародної наукової конференції*. Тбілісі, 2018. С. 12–17.
14. Бакуліч О.О., Севост'янова А.В. Аналіз теоретичних положень управління проектами в контексті управління проектами у вітроенергетичному секторі. *Розвиток систем та засобів самохідного транспорту –SAKON 2018: Наукова конференція*. Жешув, 2018. С. 56–62.
15. Бакуліч О.О., Севост'янова А.В. Методи управління проектами у вітроенергетичному секторі. *Економіка, бізнес та туризм: виклики, досягнення та інновації: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Кутаїсі, 2017. С. 16–19.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАЛИХ ПРАКТИК**Севост'янова А.В.***Національний транспортний університет
м. Київ, Україна***Галак І.І.***Національний транспортний університет
м. Київ, Україна***Білоног О.Є.***Національний транспортний університет
м. Київ, Україна***Ющенко Ю.В.***Національний транспортний університет
м. Київ, Україна***Шинкарук М.О.***Національний транспортний університет
м. Київ, Україна*

В умовах необхідності впровадження стратегії сталого розвитку сфера відновлювальної енергетики в Україні заслуговує на особливу увагу. Саме вона є одним з перспективних напрямків забезпечення безпеки економіки та енергетичної незалежності для нашої країни на рівні з екологічною безпекою, створенням робочих місць, підняттям фінансового рівня тощо. Задача забезпечення ефективного управління проєктами відновлювальної енергетики є не тільки актуальною, але й економічно обґрунтованою. В роботі проєкти відновлювальної енергетики розглядаються як засіб реалізації стратегії сталого розвитку, відповідно до «Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» до 2030 року», «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року», Закону про «зелений тариф» тощо, державою ставляться цілі з стимулювання та розвитку альтернативних джерел енергії, зокрема й відновлювальної енергетики. Мета роботи полягає в дослідженні та виявленні особливостей проєктів відновлювальної енергетики, а також визначенні проблем та специфіки управління такими проєктами. Наукова новизна полягає в систематизації особливостей проєктів відновлювальної енергетики як специфічного об'єкта управління та у виокремленні ключових проблем і чинників, що визначають специфіку управління такими проєктами в сучасних умовах. В рамках дослідження: виконано аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних вчених та дослідників в сфері управління проєктами альтернативної енергетики та виявлені проблеми такого управління; розглянуто основні види проєктів відновлювальної енергетики та їх особливості, які представлені в рамках категорій; виділені відмінні ознаки проєктів відновлювальної енергетики та особливості управління ними; визначено, що проєкти відновлювальної енергетики є дуже залежними від великої кількості стейкхолдерів і невизначеностей пов'язаних з ними; подальші дослідження необхідно направити на дослідження впливу стейкхолдерів на ефективність управління проєктами відновлювальної енергетики. Отримані результати поглиблюють теоретичні положення управління проєктами та створюють підґрунтя для підвищення ефективності реалізації проєктів у сфері відновлювальної енергетики.

Ключові слова: управління проєктами, сталий розвиток, енергетична галузь, альтернативна енергетика, проєкти відновлюваної енергетики.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

03 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

© ⓘ CC BY 4.0

УДК 005.334:658.5

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-03

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Антонюк Д.А.*

д.е.н., професор,

віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати

професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій і логістики Запорізький національний університет м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-2910-0497

Кулик Д.М.

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Національний університет «Запорізька політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0002-6376-406X

* *Email автора для листування: d.antoniuk@oth-aw.de*

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації парадигми управління і системи ризик-менеджменту в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано втрату ефективності традиційних підходів до управління ризиками, сформованих у відносно стабільному соціально-економічному середовищі, та доведено необхідність переходу до адаптивної управлінської парадигми, орієнтованої на забезпечення життєздатності та безперервності функціонування підприємств. Визначено ключові групи ризиків, які набули пріоритетного значення під час війни, зокрема безпекові, логістичні, енергетичні, кадрові та ринкові. Запропоновано підхід до формалізації процесу стратегічного вибору в системі ризик-менеджменту на основі використання інтегральних індексів зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, що дозволяє узагальнювати різноманітні фактори ризику та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. На основі поєднання зазначених індикаторів розроблено алгоритм позиціонування підприємств у двовимірному просторі «загроза – стійкість» та обґрунтовано логіку вибору управлінських стратегій залежно від отриманих значень індексів. Запропоновано авторську матрицю вибору стратегії управління ризиками, що базується на поєднанні рівня зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств і дозволяє виокремити чотири базові сценарії поведінки бізнесу: «анабіоз», «виживання», «релокація» та «зростання». Доведено, що застосування диференційованого, індикаторно-орієнтованого підходу до управління ризиками забезпечує узгодженість між рівнем загроз, ресурсними можливостями підприємств і стратегічними управлінськими рішеннями. У підсумку показано, що інтеграція запропонованих механізмів у систему менеджменту сприяє мінімізації негативних наслідків бойових дій, збереженню активів та формуванню передумов для стійкого функціонування підприємств і повоєнного відновлення національної економіки.

Ключові слова: ризик-менеджмент, воєнний стан, управління ризиками, економічна безпека, адаптивні стратегії, стійкість підприємств, антикризове управління.

JEL класифікатор: D81, G32, L21, M21, H56.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови воєнного стану в Україні обумовлюють суттєву втрату ефективності традиційних підходів до прогнозування та управління ризиками, сформованих у відносно стабільному соціально-економічному середовищі. Зміна структури й характеру загроз в умовах війни зумовила трансформацію ризикового поля діяльності підприємств: на заміну переважно ринковим і фінансовим коливанням прийшли ризики фізичного знищення активів, руйнування логістичних ланцюгів, деградації міської та критичної інфраструктури, а також гострого дефіциту трудових ресурсів. За таких обставин існуючі інструменти планування та оцінювання ризиків виявляються неспроможними адекватно реагувати на динамічні й невизначені виклики зовнішнього середовища.

В умовах турбулентності особливої актуальності набуває проблема трансформації управлінської парадигми – від довгострокового лінійного планування до використання динамічних адаптивних механізмів, орієнтованих на безперервний моніторинг безпекової ситуації та своєчасну ідентифікацію критичних змін. Водночас ризик дедалі більше набуває об'єктивно-суб'єктивного характеру, поєднуючи фактичні зовнішні загрози з управлінськими рішеннями, що приймаються в умовах обмеженої інформації та часових обмежень. Це суттєво ускладнює процес стратегічного вибору **та зумовлює необхідність** інтеграції аналітичних інструментів оцінювання ризиків із механізмами забезпечення організаційної гнучкості та стійкості.

Практика функціонування вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної війни актуалізує проблему розроблення нових стратегічних моделей поведінки підприємств, які б одночасно враховували рівень зовнішньої воєнної загрози та внутрішню ресурсну стійкість підприємств. Відсутність чітких критеріїв сегментації суб'єктів господарювання за цими параметрами ускладнює вибір адекватної стратегії.

У зв'язку з цим постає науково-практична проблема формування інструментарію стратегічного ризик-менеджменту, здатного забезпечити диференційований вибір управлінських рішень залежно від безпекової ситуації та ресурсного потенціалу підприємства. Такий інструментарій має бути орієнтований не лише на мінімізацію поточних втрат, а й на збереження життєздатності бізнесу та формування передумов для його адаптації і подальшого функціонування в процесі повоєнного відновлення національної економіки.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі досі відсутній єдиний підхід до визначення сутності ризику, що пояснюється його багатогранною економічною, управлінською та соціальною природою. На сьогодні виділяють два основні методологічні підходи до трактування цього поняття: економічний (Ф. Найт, Г. Марковіц, У. Шарп [1], І. Ансофф [2]) та аналітичний (С. Каплан, Б. Гаррік, О. Ренн[3], І. Мітрофф[4]). Економічний підхід фокусується на можливих фінансових втратах або недоотриманні прибутку внаслідок реалізації певних рішень. Аналітичний підхід, у свою чергу, розглядає ризик як імовірнісну категорію, що характеризується рівнем невизначеності та математичним очікуванням результату. Поєднання зазначених підходів створює теоретичні передумови для формалізації ризику через систему кількісних індикаторів, що дозволяє аналізувати його комплексно: і як загрозу банкрутства чи збитків, і як можливість відхилення від запланованих показників у будь-який бік. Проскура В., Білак Р. наголошують, що ефективно управління ризиками можливе лише за умови поєднання кількісних та якісних методів оцінки в рамках єдиної системи [5, с. 602].

Специфіка прояву ризиків значною мірою залежить від галузевої приналежності підприємства та особливостей його операційної діяльності. Наприклад, в аграрному секторі або промисловості ризики мають яскраво виражений сезонний та природно-кліматичний

характер, що накладається на економічну нестабільність. У цьому контексті ризик доцільно розглядати як динамічну категорію, параметри якої змінюються під впливом зовнішніх факторів та потребують періодичного перегляду. Ризик в цих умовах інтерпретується через призму соціально-історичного та економічного дискурсів, виступаючи ключовим об'єктом управлінської діяльності [6, с. 290].

Сучасні дослідження, особливо в умовах кризових явищ та воєнного стану, пропонують деталізовані підходи до групування ризиків, виокремлюючи специфічні категорії, такі як соціальні, політичні та катастрофічні ризики. Так, А. Кирюхін та О. Афанасьєва розрізняють атмосферні (шторми, снігові лавини, повені); геологічні (землетруси, виверження вулканів); космічні (метеоритні удари); біологічні (епідемії, панзоотії), а соціальні ризики вчені поділяють на криміногенні, політичні, катастрофічні, ринкові та правові [7, с. 8-9]. Водночас більшість таких класифікацій має описовий характер і не пропонує чітких алгоритмів переходу від ідентифікації ризиків до вибору управлінської стратегії, що обмежує їх прикладну цінність в умовах високої невизначеності.

Т. Лобунець зі співавторами, зазначає що сучасний менеджмент вимагає нових підходів до ідентифікації загроз, оскільки, по-перше, «ризики є вбудованою та необхідною складовою кожного етапу проекту» [8, с. 1], а, по-друге, традиційні методи не завжди здатні вчасно реагувати на швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Це актуалізує необхідність побудови формалізованих алгоритмів управління ризиками, які дозволяли б систематизувати управлінські рішення залежно від рівня загрози та ресурсних можливостей підприємства.

Як зауважує Д. Ярмусь, «зростання ризиків фізичної безпеки персоналу, руйнування інфраструктури, збої у логістиці, втрати інформаційних каналів, загострення фінансових та операційних ризиків потребують адаптації існуючих систем управління до нових викликів» [9, с. 338]. Захарова Н. Ю. також вважає, що сучасні виклики вимагають створення адаптивних механізмів, здатних оперативно реагувати на зміни та забезпечувати сталість бізнесу [10, с. 206]. Разом з тим у зазначених дослідженнях недостатньо уваги приділено формалізації параметрів адаптивності та їх кількісному виміру.

Наші попередні дослідження перспектив післявоєнної відбудови України, інституціональних механізмів економічного відновлення та забезпечення життєздатності регіонів і підприємств [11–15] показують, що процеси відновлення та розвитку в умовах війни і післявоєнного періоду не можуть ґрунтуватися виключно на економічних показниках, а потребують комплексного врахування безпекових, інституційних та управлінських чинників. Доцільно переходити від реактивних антикризових заходів до системних моделей управління стійкістю, орієнтованих на довгострокову життєздатність економічних суб'єктів [11; 13]. На нашу думку, стійкість слід розглядати як результат взаємодії рівня зовнішніх загроз і внутрішнього ресурсного потенціалу соціально-економічних систем. Таке трактування безпосередньо кореспондує з сучасними підходами до ризик-менеджменту, в яких ризик постає не лише як джерело втрат, а як визначальний параметр стратегічного вибору.

Зазначимо, що ризик більше не розглядається виключно як негативне явище, а виступає потенційним чинником розвитку та джерелом конкурентних переваг за умови ефективного управління. Відтак ключовим завданням ризик-менеджменту стає не повне усунення ризику, а його своєчасна ідентифікація, оцінювання та мінімізація негативних наслідків шляхом упровадження адаптивних механізмів моніторингу й реагування. Водночас аналіз літератури дозволяє констатувати наявність наукової прогалини, що полягає у відсутності інтегрованих моделей ризик-менеджменту, які б поєднували кількісні індикатори зовнішньої загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств з алгоритмами стратегічного вибору управлінських рішень в умовах війни. Саме усунення цієї прогалини зумовлює актуальність подальших досліджень у даному напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є наукове обґрунтування трансформації парадигми ризик-менеджменту підприємств та розроблення адаптивних системних підходів і інструментарію стратегічного управління ризиками в умовах воєнного стану, які базуються на поєднанні кількісної оцінки рівня зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, і забезпечують формування алгоритму диференційованого вибору управлінських стратегій задля підвищення адаптивності суб'єктів господарювання, збереження їхніх активів та підтримання стійкого функціонування в середовищі високої невизначеності й турбулентності.

МЕТОДОЛОГІЯ

У дослідження використано системний та структурно-логічний підходи, методи наукового узагальнення, порівняльного аналізу та концептуального моделювання, що дозволило сформулювати цілісне бачення трансформації парадигми ризик-менеджменту підприємств в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації та технологічного розвитку ризик стає невід'ємною складовою будь-якої економічної діяльності. Він пронизує всі рівні функціонування суспільства, від стратегічного планування міжнародних корпорацій до прийняття рішень на рівні малого бізнесу. Водночас в умовах воєнного стану ризик виходить за межі суто економічної категорії та набуває екзистенційного характеру, пов'язаного з фізичною безпекою активів, персоналу та безперервністю господарської діяльності підприємств.

Класифікація ризиків є фундаментальним інструментом для побудови ефективної системи ризик-менеджменту, дозволяючи структурувати загрози за спільними ознаками. Систематизація ризиків за джерелами виникнення, масштабами впливу та можливістю керування дає змогу керівникам обирати найбільш релевантні методи реагування. Узагальнена класифікація ризиків, що базується на аналізі сучасних академічних джерел, наведена у таблиці 1. Разом з тим у воєнних умовах традиційні класифікації ризиків потребують доповнення з позицій їх прикладної цінності для стратегічного управління та прийняття рішень в умовах фізичної загрози.

Управління ризиками не можна розглядати як одноразову акцію, адже це безперервний, циклічний процес, що вимагає постійної уваги менеджменту [10, с. 206]. Особливо це стосується вітчизняних реалій, де зовнішнє середовище демонструє високий рівень турбулентності та непередбачуваності. Ефективна система ризик-менеджменту базується на постулаті, що будь-яка економічна діяльність апіорі містить елемент невизначеності, який неможливо усунути повністю, але цілком реально контролювати.

В умовах війни класичний цикл управління ризиками зберігає загальну логіку, однак суттєво змінюється ієрархія ризиків та швидкість прийняття управлінських рішень, що зумовлює потребу в їх формалізації (рис. 1). Саме така послідовність дозволяє перетворити некерований хаос на структурований план дій, що є фундаментом економічної безпеки підприємства.

Класифікація ризиків підприємства

Критерій класифікації	Види ризиків	Характеристика та сутність
За джерелом виникнення	Зовнішні	Зумовлені факторами зовнішнього середовища (законодавство, ринок, природа)
	Внутрішні	Пов'язані з діяльністю самого підприємства (персонал, технології)
За характером наслідків	Чисті (статистичні)	Несуть лише загрозу збитків або нульовий результат (пожежі, аварії)
	Спекулятивні	Можуть принести як збитки, так і додатковий прибуток (курсів коливання)
За сферою походження	Виробничі	Порушення технологічного циклу, брак
	Комерційні	Невиконання умов збуту, зміни попиту
	Фінансові	Інфляція, валютні ризики, кредитні ставки
	Інноваційні	Невдачі при впровадженні нових продуктів чи технологій
За масштабами впливу	Локальні	Стосуються окремого підрозділу чи проекту
	Галузеві	Охоплюють усі підприємства певної галузі
	Національні	Впливають на економіку країни в цілому
	Глобальні	Мають світовий масштаб (пандемії, світові кризи)
За можливістю управління	Керовані	Піддаються впливу, мінімізації або страхуванню
	Некеровані (форс-мажорні)	Не залежать від дій менеджменту, вимагають адаптації або резервування
За часом прояву	Короткострокові	Виникають на короткий період (транзитні ризики)
	Довгострокові	Впливають протягом тривалого часу (стратегічні помилки)
	Постійні	Супроводжують діяльність постійно (конкуренція)

Джерело: розроблено автором на основі [16, с. 31-32; 17, с. 27; 18, с. 187]

Практична реалізація цього підходу розпочинається з ідентифікації факторів небезпеки, що передбачає всебічний моніторинг внутрішніх процесів та зовнішніх сигналів ринку. Наступним ключовим кроком є оцінка виявлених загроз, причому дослідники наголошують на критичній важливості поєднання кількісних та якісних методів у межах єдиної системи аналізу. Такий синергетичний підхід дозволяє не лише визначити ймовірність настання кризової події, але й спрогнозувати масштаб потенційних фінансових втрат. Після ретельної діагностики настає етап вибору оптимального методу реагування: від повного уникнення ризику до його страхування, диверсифікації чи свідомого прийняття. Проте цикл на цьому не завершується, оскільки невід'ємною складовою є контроль результативності вжитих заходів. Отримана інформація слугує зворотним зв'язком, що дозволяє коригувати стратегію та перезапускати процес аналізу з урахуванням нових вхідних даних.

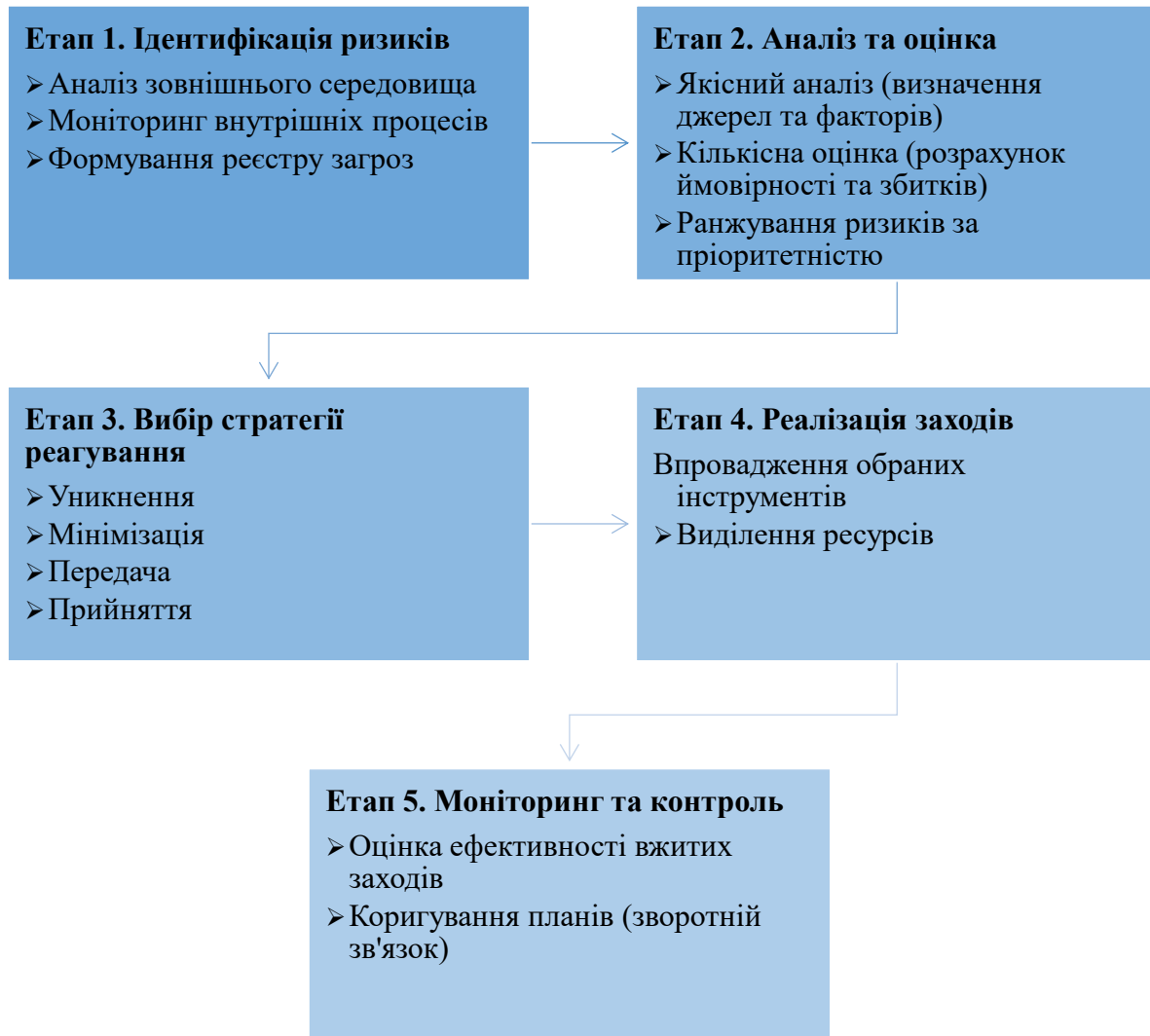


Рис. 1. Алгоритм процесу управління ризиками на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [10, с. 3]

Повномасштабна війна докорінно змінила ландшафт небезпек для українських підприємств, змістивши фокус уваги керівників з внутрішніх операційних проблем на зовнішні загрози катастрофічного характеру. Якщо раніше домінували ринкові коливання чи кадрові прорахунки, то сьогодні ключову роль відіграють некеровані форс-мажорні обставини, які практично неможливо передбачити за допомогою стандартних інструментів аналізу (табл. 2).

Ризик остаточно трансформувався в агресивну динамічну категорію, що вимагає від бізнесу миттєвої реакції на події, які відбуваються в реальному часі. За таких умов горизонт стратегічного планування критично звужується, а фактор фізичного виживання бізнесу набуває пріоритетного значення порівняно з максимізацією прибутку. Підприємці змушені діяти в умовах, де будь-який стратегічний актив може бути знищений за лічені хвилини, що робить питання фізичного виживання бізнесу пріоритетним завданням порівняно з максимізацією прибутку. Така ситуація підтверджує тезу про те, що в екстремальних умовах ризик стає центральним об'єктом управлінської діяльності.

Порівняльна характеристика пріоритетних ризиків бізнесу під час мирного часу та воєнного стану

Вид ризику	Прояв у мирний час	Трансформація під час війни
Безпекові та майнові	Крадіжки майна; Побутові пожежі; Техногенні аварії локального масштабу	Фізичне знищення активів внаслідок обстрілів; Окупація територій та втрата потужностей; Мародерство з боку окупантів
Кадрові (соціальні)	Природна плинність кадрів; Низька мотивація персоналу; Конфлікти в колективі	Мобілізація ключових працівників; Вимушена міграція за кордон; Психологічне виснаження та стрес персоналу
Логістичні	Порушення термінів доставки; Пошкодження вантажу при транспортуванні; Зростання цін на пальне	Блокування портів та кордонів; Руйнування мостів та доріг; Критичний дефіцит водіїв та транспорту
Енергетичні	Планове зростання тарифів; Тимчасові аварійні відключення	Тривалі системні блекаути; Руйнування генерації та мереж; Дефіцит пального та комплектуючих для генераторів
Ринкові (комерційні)	Зміна смаків споживачів; Поява нових конкурентів; Сезонні коливання попиту	Катастрофічне падіння купівельної спроможності; Втрата ринків збуту на окупованих територіях; Зрив експортних контрактів

Джерело: розроблено авторами

Найбільш відчутного удару зазнала фізична інфраструктура компаній та налагоджені роками логістичні маршрути, що створило безпрецедентні загрози для стабільності постачань. Виробничі потужності, складські приміщення та транспортні засоби опинилися під постійною загрозою фізичного знищення внаслідок ракетних обстрілів або бойових дій на лінії зіткнення. Одночасно відбулася руйнація традиційних транспортних коридорів, зокрема блокування морських портів та закриття повітряного простору, що змусило бізнес терміново переорієнтовувати потоки на західний кордон. Така вимушена перебудова логістики не лише критично збільшила собівартість продукції через здорожчання пального та фрахту, але й призвела до значних часових затримок у ланцюгах постачання. Транспортна складова, яка раніше була допоміжною функцією, перетворилася на зону підвищеної вразливості, де будь-який збій може призвести до повної зупинки операційної діяльності підприємства, вимагаючи постійного пошуку альтернативних шляхів.

Окремий пласт проблем формують соціогуманітарні та енергетичні виклики, які суттєво змінили структуру ресурсних ризиків та вимагають негайного реагування менеджменту. Кадровий дефіцит набув загрозливих масштабів через мобілізаційні процеси та масову міграцію кваліфікованих фахівців за кордон, що створює значні перешкоди для відновлення повноцінної роботи. Ситуацію ускладнює енергетична нестабільність, адже регулярні пошкодження інфраструктури та аварійні відключення світла ламають виробничі графіки та призводять до псування дороговартісного обладнання. Водночас спостерігається стрімке

падіння купівельної спроможності населення, що звужує внутрішній ринок і робить конкуренцію за споживача надзвичайно жорсткою. У сукупності ці фактори формують токсичне середовище, де соціальні ризики переплітаються з технічними, змушуючи керівників шукати нестандартні шляхи для збереження колективів та підтримки мінімального рівня рентабельності в умовах тотального падіння попиту на продукцію.

Для протидії екзистенційним загрозам вітчизняні компанії масово змінюють управлінські підходи, переходячи від довгострокового планування до гнучких стратегій швидкого антикризового реагування. Найефективнішим інструментом збереження активів стала релокація виробничих потужностей у безпечніші західні регіони, а також географічна диверсифікація складської логістики: заміна великих центрів мережею менших складів суттєво знижує ризик повної втрати товарів через ракетні атаки, хоча й неминує підвищує операційні витрати. Критичною умовою виживання бізнесу є досягнення повної енергетичної автономності завдяки власним генераторам та цифрова трансформація з перенесенням даних у захищені хмарні сховища, що гарантує керування організацією в дистанційному режимі. Економічну стійкість підприємства зміцнюють через активний вихід на зовнішні ринки для отримання валютної виручки, яка компенсує падіння внутрішнього попиту. Водночас, через дорожнечу або відсутність класичного комерційного страхування, бізнес змушений шукати захист інвестицій через співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями та спеціальними державними фондами, які розробляють механізми покриття воєнних збитків [19, с. 18].

В таких умовах стає очевидним, що традиційні аналітичні інструменти втрачають свою ефективність, оскільки вони не враховують фактор фізичної безпеки як домінуючий прийняття управлінських рішень. Тому пропонується класифікувати сучасні підприємства за двома критичними вимірами: рівнем зовнішньої воєнної загрози (географічна близькість до фронту, інтенсивність обстрілів) та рівнем внутрішньої ресурсної стійкості (наявність фінансової подушки, автономність, мобільність активів). Такий двовимірний підхід, зображений в таблиці 3, дозволяє відійти від лінійного сприйняття ризику та сегментувати бізнес не за критерієм прибутковості, а за його реальною здатністю до виживання. Це дає змогу менеджменту чітко визначити своє поточне положення в системі координат і обрати найбільш релевантний сценарій дій, уникаючи помилкових інвестицій у зони підвищеної небезпеки або, навпаки, не виправданого пасивності в регіонах з відносно стабільною безпековою ситуацією.

Взаємодія зазначених параметрів формує чотири базові моделі поведінки, перша з яких – стратегія «Анабіозу» або тимчасової консервації. Вона є оптимальною та вимушеною для підприємств, що опинилися в зоні критичного ризику та мають обмежені ресурси для проведення евакуації чи релокації. Головна мета тут полягає не в продовженні діяльності, а в мінімізації втрат через повну консервацію активів та юридичне заморожування контрактів до моменту стабілізації лінії фронту. Інший сценарій – стратегія «Виживання» – стосується бізнесу з низькою ресурсною стійкістю, який функціонує в умовах помірної або низької загрози. Такі суб'єкти господарювання змушені переходити в режим жорсткої економії, скорочуючи штат та операційні витрати до критичного мінімуму заради підтримки грошового потоку. Це найбільш вразлива позиція, де ризик-менеджмент фокусується виключно на управлінні ліквідністю та збереженні ключового ядра персоналу, часто ігноруючи будь-які довгострокові перспективи розвитку заради операційного порятунку.

Для компаній, що володіють значним запасом міцності, матриця пропонує більш проактивні сценарії, зокрема стратегію «Активної релокації та фортифікації». Вона застосовується, коли рівень зовнішньої загрози є високим, але підприємство має достатньо фінансових та логістичних ресурсів для повного переміщення потужностей у безпечні регіони або побудови захисних споруд. Це найдорожчий шлях, який, однак, гарантує збереження ринкових позицій та виробничого потенціалу в довгостроковій перспективі. Нарешті, найбільш сприятливою є стратегія «Агресивного зростання», яка стає можливою за умов

низької воєнної загрози та високої ресурсної стійкості. У цьому квадранті ризик-менеджмент трансформується в інструмент експансії: бізнес використовує кризу для поглинання часток ринку ослаблених конкурентів, скуповування недооцінених активів та впровадження інновацій. Такий підхід дозволяє не лише пережити війну, а й стати лідером галузі.

Таблиця 3

Матриця вибору стратегії управління ризиками в умовах війни

Стратегія	Умови застосування	Ключові інструменти та дії менеджменту
«Анабіоз»	Висока воєнна загроза + Низька ресурсна стійкість	Консервація обладнання; Розірвання оренди; Відпустки за власний рахунок; Переведення активів у готівку
«Виживання»	Низька воєнна загроза + Низька ресурсна стійкість	Жорстке скорочення витрат; Аутсорсинг функцій; Відмова від інвестицій; Робота «з коліс» без складських запасів
«Релокація»	Висока воєнна загроза + Висока ресурсна стійкість	Повне переміщення бізнесу; Створення філій у безпечних зонах; Диверсифікація ланцюгів постачання; Побудова укриттів
«Зростання»	Низька воєнна загроза + Висока ресурсна стійкість	М&А (злиття та поглинання конкурентів); Запуск нових продуктів; Вихід на експортні ринки; Цифрова трансформація

Джерело: розроблено автором

З метою формалізації зазначених вимірів у дослідженні запропоновано використання індексу зовнішньої воєнної загрози (ІВЗ) та індексу внутрішньої ресурсної стійкості підприємства (ІРС), які узагальнюють різномірні фактори ризику та забезпечують порівнюваність управлінських рішень у просторі та часі.

Індекс зовнішньої воєнної загрози (ІВЗ) відображає рівень безпекового тиску на підприємство з боку зовнішнього середовища та визначається як зважена сума нормалізованих факторів воєнної небезпеки:

$$ІВЗ = \sum(w_i \cdot Z_i), \quad (1)$$

Z_i – значення і-го чинника зовнішньої загрози,
 w_i – ваговий коефіцієнт його значущості.

До основних чинників Z_i , які доцільно враховувати при формуванні індексу ІВЗ, можуть бути віднесені: географічна близькість підприємства до зони бойових дій або лінії фронту, частота та інтенсивність ракетних і артилерійських обстрілів у регіоні розміщення, рівень пошкодження або вразливості критичної інфраструктури (енергетичної, транспортної, комунікаційної), стабільність логістичної доступності регіону, ймовірність тимчасової окупації або введення обмежувальних режимів діяльності, рівень загроз для фізичної безпеки персоналу тощо. Узагальнення зазначених параметрів у межах інтегрального показника

дозволяє оцінити не лише поточний рівень воєнної небезпеки, а й допустимий горизонт планування та глибину управлінських рішень.

Індекс внутрішньої ресурсної стійкості підприємства (ІРС) характеризує здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до зовнішніх шоків та забезпечувати безперервність діяльності в умовах високої невизначеності. Його розрахунок пропонується здійснювати за формулою:

$$IPC = \sum(v_j \cdot R_j), \quad (2)$$

де R_j – параметри ресурсної стійкості підприємства,
 v_j – вагові коефіцієнти відповідних параметрів.

До ключових параметрів R_j внутрішньої ресурсної стійкості доцільно віднести: фінансову стійкість, що включає рівень ліквідності, наявність резервів та доступ до зовнішніх джерел фінансування; енергетичну автономність підприємства, зокрема наявність резервних джерел живлення та альтернативних каналів постачання; мобільність матеріальних і нематеріальних активів, включаючи можливість швидкої релокації виробничих потужностей і збереження даних; кадрову стабільність, яка враховує збереження ключових фахівців, можливість дистанційної роботи та рівень заміненості персоналу; диверсифікацію ринків збуту та постачання, що знижує залежність від окремих регіонів або контрагентів; рівень цифровізації управлінських і операційних процесів. Інтегральна оцінка зазначених параметрів формує уявлення про внутрішній «запас міцності» підприємства та межі допустимого ризику в умовах воєнного стану.

Поєднання індексів ІВЗ та ІРС формує основу алгоритму стратегічного вибору в системі адаптивного ризик-менеджменту. Зазначений алгоритм передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Оцінювання рівня зовнішньої воєнної загрози за допомогою індексу ІВЗ.
2. Оцінювання внутрішньої ресурсної стійкості підприємства на основі індексу ІРС.
3. Позичування підприємства у двовимірному просторі «воєнна загроза – ресурсна стійкість»;
4. Вибір відповідної стратегії управління ризиками залежно від отриманого позиціонування.

Отже, узагальнення теоретичних засад ризик-менеджменту засвідчило, що в умовах глобалізації та воєнного стану ця категорія суттєво трансформувалася з індикатора можливих фінансових втрат у комплексний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Запропонований підхід дозволяє перейти від інтуїтивного управління ризиками до формалізованого стратегічного вибору на основі кількісних індикаторів та адаптивного алгоритму прийняття рішень.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що традиційні методи прогнозування втрачають свою ефективність, оскільки змінилася структура та характер загроз: замість звичних ринкових коливань нині домінують ризики фізичного знищення активів, руйнації логістичних ланцюгів, колапс інфраструктури міст та критичного дефіциту персоналу. Це зумовлює необхідність перегляду усталених підходів до ризик-менеджменту та переходу до нової управлінської логіки, орієнтованої на забезпечення життєздатності бізнесу.

Сучасна парадигма управління вимагає від менеджменту відмови від довгострокового лінійного планування на користь динамічних адаптивних механізмів, здатних миттєво реагувати на непередбачувані форс-мажорні обставини зовнішнього середовища. Ризик набув

виразних об'єктивно-суб'єктивних ознак, де ключовим фактором успіху стає не повне уникнення небезпеки, а системна побудова механізмів моніторингу, оцінювання та своєчасної ідентифікації критичних змін у безпековому та ресурсному середовищі підприємств.

Практична адаптація вітчизняного бізнесу до реалій війни зумовила необхідність розробки нових стратегічних моделей поведінки, що базуються на поєднанні безпекових та ресурсних чинників. У статті обґрунтовано доцільність формалізації цих чинників через використання інтегральних індексів зовнішньої воєнної загрози та внутрішньої ресурсної стійкості підприємств, що дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських рішень до об'єктивізованого стратегічного вибору. Запропонована матриця вибору стратегії управління ризиками забезпечує сегментацію підприємств за зазначеними критеріями та виокремлює чотири базові сценарії дій: «анабіоз», «виживання», «релокація» та «зростання».

Доведено, що ефективність управління ризиками в умовах воєнного стану значною мірою залежить від здатності підприємств узгоджувати обрані стратегії з реальним рівнем їх ресурсної стійкості та безпекової ситуації в регіоні функціонування. Для збереження активів і підтримання операційної спроможності компаніям доцільно активно застосовувати інструменти географічної диверсифікації, цифровізації управлінських і виробничих процесів, а також забезпечення енергетичної автономності.

Вибір конкретного сценарію має ґрунтуватися на результатах комплексної оцінки інтегральних індикаторів воєнної загрози та ресурсної стійкості, що дає змогу керівникам уникати помилкових інвестиційних рішень і концентрувати зусилля на найбільш релевантних антикризових заходах. У підсумку інтеграція запропонованих індексів, матричної моделі та алгоритму стратегічного вибору в систему менеджменту підприємств сприяє мінімізації негативних наслідків бойових дій та формує передумови для їх адаптації й подальшого розвитку в процесі повоєнного відновлення національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sharpe W. F., Alexander G. J., Bailey J. V. *Investments*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995. 1016 p.
2. Ansoff I. *Strategic Management*. London : Macmillan, 1979. 236 p.
3. Renn O. *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London : Earthscan, 2008. 368 p.
4. Mitroff I. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York : John Wiley & Sons, 2005. 332 p.
5. Проскура В., Білак Р. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599–607.
6. Горго І. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2018. № 284. С. 288–298.
7. Кирюхін, А., Афанасьєва, О. Управління ризиками в морських портах України в мирній час та в умовах військового стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2023. 4(85), С. 5-21. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-5-21>
8. Лобунець Т., Мединська Т., Рейкін В. Аналіз ризиків інноваційних проєктів в українському менеджменті та маркетингу: стратегічні аспекти. *Академічні візії*. 2024. № 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536>
9. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1, № 2(93). С. 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>
10. Zakharova N. Y. Risk Management in the Enterprise: The Essence, Approaches, and Methods. *Business Inform.* 2023. Vol. 1, no. 540. P. 203–209. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>

11. Антонюк Д. А., Жуков В. В. *Понятійно-категоріальний апарат післявоєнного розвитку України: структура базових термінів і концептів*. *Бізнес Інформ*, 2025, № 5, с. 33–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-33-41>.
12. Антонюк Д. А., Жуков В. В. *Світовий досвід повоєнної відбудови: уроки для сучасної України*. *Управління змінами та інновації*, 2024, № 12. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-22>.
13. Антонюк Д., Жуков В. Людський капітал після війни: роль психологічної реабілітації у економічному відновленні регіонів. Економіка відновлення та інклюзивний розвиток територій: збірник тез доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 червня 2025 р.). / Заг. ред.: Павліха Н. В.; упорядк. Цимбалюк І. О. Луцьк : ФОП Косенко А. О., 2025. С. 28–32. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28462/1/28-32.pdf>
14. Антонюк Д.А., Антонюк К.І., Жуков В.В. Інноваційний розвиток і відбудова після конфліктів: світовий досвід для України. Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція [Текст] : монографія / Заг. ред.: Павліха Н.В. Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. с. 59–76. https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28324/1/mon_inkl_vidbud2025.pdf#page=61
15. Horoshkova L., Antoniuk D., Vasylyeva O. (2022): Methodological principles of loss of profit assessment. *University Economic Bulletin*, (52), 181-191. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-181-191>
16. Мороз В., Мороз С. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
17. Семенова К., Тарасова К. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання. Одеса : ФОП Гуляєв В.М., 2017. 234 с.
18. Navrysh O., Fediunin S. The stock exchange risks: essence, types and possible ways of prevention. *Scientific opinion: economics and management*. 2020. No. 2(68). URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-32>
19. Артемчук М. Д. Оцінка впливу воєнних загроз на новітній ризик-менеджмент малого та середнього бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604>

REFERENCES

- Sharpe, W. F., Alexander, G. J., & Bailey, J. V. (1995). *Investments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1979). *Strategic Management*. London: Macmillan.
- Renn, O. (2008). *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London: Earthscan.
- Mitroff, I. (2005). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: John Wiley & Sons.
- Proskura, V., & Bilak, R. (2017). Methodological approaches to risk management. *Economy and Society*, 9, 599–607. (in Ukrainian).
- Horho, I. (2018). Risks as a key object of managerial activity of agricultural enterprises. *Scientific Bulletin of NUBiP of Ukraine. Series: Economics, Agrarian Management, Business*, 284, 288–298. [in Ukrainian].
- Kyriukhin, A., & Afanasieva, O. (2023). Risk management in seaports of Ukraine in peacetime and under the conditions of martial law. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*, 85(4), 5–21. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-4-5-21> [in Ukrainian].
- Lobunets, T., Medynska, T., & Reikin, V. (2024). Risk analysis of innovation projects in Ukrainian management and marketing: strategic aspects. *Academic Visions*, 28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10638536> [in Ukrainian].

Antoniuk, D. & Kulyk, D. (2026). Transformation of the enterprise risk management paradigm in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 43-56. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-03>

- Yarmus, D. V. (2025). Risk management under martial law: adaptation of management models. *Bulletin of Kherson National Technical University*, 1(2), 337–343. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45> [in Ukrainian].
- Zakharova, N. Y. (2023). Risk management in the enterprise: the essence, approaches, and methods. *Business Inform*, 1(540), 203–209. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., & Zhukov, V. V. (2025). Conceptual and categorical framework of Ukraine’s post-war development: structure of basic terms and concepts. *Business Inform*, 5, 33–41. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-33-41> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., & Zhukov, V. V. (2024). Global experience of post-war reconstruction: lessons for modern Ukraine. *Change Management and Innovations*, 12. <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-22> [in Ukrainian].
- Antoniuk, D., & Zhukov, V. (2025). Human capital after war: the role of psychological rehabilitation in regional economic recovery. In *Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference* (pp. 28–32). Lutsk. [in Ukrainian].
- Antoniuk, D. A., Antoniuk, K. I., & Zhukov, V. V. (2025). Innovative development and post-conflict recovery: global experience for Ukraine. In *Inclusive Reconstruction of Ukraine: Economic, Social, and Spatial-Technological Reintegration* (pp. 59–76). Lutsk. [in Ukrainian].
- Horoshkova, L., Antoniuk, D., & Vasyl'yeva, O. (2022). Methodological principles of loss of profit assessment. *University Economic Bulletin*, 52, 181–191. <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2022-52-181-191> [in Ukrainian].
- Moroz, V., & Moroz, S. (2018). *Risk Management*. Kharkiv: NTU “KhPI”. (in Ukrainian).
- Semenova, K., & Tarasova, K. (2017). *Risks of Industrial Enterprises: Integrated Assessment*. Odesa: FOP Huliaiev. [in Ukrainian].
- Havrysh, O., & Fediunin, S. (2020). Stock exchange risks: essence, types, and prevention methods. *Scientific Opinion: Economics and Management*, 2(68). <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-68-32> [in Ukrainian].
- Artemchuk, M. D. (2025). Assessing the impact of military threats on modern risk management of small and medium-sized enterprises. *Economic Achievements: Prospects and Innovations*, 16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14967604> [in Ukrainian].

TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT PARADIGM IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Dmytro Antoniuk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Dmytro Kulyk

*National University “Zaporizhzhia Polytechnic”
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the transformation of the management paradigm and enterprise risk management system in Ukraine under conditions of martial law. It substantiates the declining effectiveness of traditional risk management approaches formed within a relatively stable socio-economic environment and proves the necessity of transitioning toward an adaptive managerial paradigm focused on ensuring enterprise viability and operational continuity. The study identifies key groups of risks that have gained critical importance during wartime, including security, logistics, energy, human resources, and market risks.

An approach to formalizing strategic decision-making within the risk management system is proposed based on the application of integral indices of external military threat and internal resource resilience of enterprises. This approach enables the aggregation of heterogeneous risk factors and enhances the rationality and consistency of managerial decisions. Based on the combination of these indices, an algorithm for positioning enterprises within a two-dimensional “threat–resilience” space

is developed, and the logic of selecting appropriate management strategies depending on index values is substantiated.

An original risk management strategy selection matrix is proposed, combining the level of external military threat and internal resource resilience, which allows distinguishing four basic business behavior scenarios: *hibernation*, *survival*, *relocation*, and *growth*. The study demonstrates that applying a differentiated, indicator-oriented approach to risk management ensures alignment between threat levels, enterprise resource capabilities, and strategic managerial decisions. Overall, the integration of the proposed mechanisms into enterprise management systems contributes to mitigating the negative effects of hostilities, preserving assets, and creating prerequisites for sustainable enterprise functioning and post-war economic recovery.

Keywords: risk management, martial law, enterprise resilience, economic security, adaptive strategies, crisis management.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

04 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

19 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

[УДК 005.95:656.7:339.9](#)

[DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-04](#)

HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

Баранов В.В.*

к.е.н., доцент

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

ORCID 0000-0001-7826-7184

Саркісова О.М.

к.п.н., старший викладач

Українська державна льотна академія

м. Кропивницький, Україна

ORCID 0000-0002-3022-1395

* *Email автора для листування: vaiss@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ролі та місця HR менеджменту в системі управління міжнародними авіаційними перевезеннями в умовах глобальних викликів та посткризового відновлення галузі. Актуальність теми зумовлена критичною залежністю ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній від якості людського капіталу, що вимагає переосмислення підходів до управління персоналом у цій високотехнологічній та інтернаціональній сфері. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування ролі HR-менеджменту в системі управління міжнародними авіаційними перевезеннями та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення авіакомпаній в умовах посткризового відновлення галузі. Предметом дослідження виступають організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємств сфери міжнародних авіаційних перевезень, а також сукупність методів, інструментів та механізмів HR-менеджменту, спрямованих на забезпечення ефективності, безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній на глобальному ринку. Методологія дослідження базується на системному підході до аналізу HR менеджменту як невід'ємної складової загальної системи управління міжнародними авіаперевезеннями. У роботі застосовано методи структурно-логічного та порівняльного аналізу, що дозволило виявити галузеву специфіку кадрового менеджменту та окреслити вектори його розвитку. У результаті дослідження розкрито сутність HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень як інтегрованого механізму забезпечення кадрової безпеки та конкурентоспроможності авіакомпаній. Визначено структуру кадрового менеджменту, що включає підсистеми формування, розвитку, мотивації та збереження людського капіталу з урахуванням специфіки авіаційної галузі (високі професійні ризики, міжнародна сертифікація, мультикультурність).

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, міжнародні авіаційні перевезення, авіаційна галузь, людський капітал, структура управління, пріоритети розвитку, кадрова безпека, конкурентоспроможність авіакомпаній.

JEL класифікатор: M12, L93, M16, J24.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сфера міжнародних авіаційних перевезень посідає особливе місце в системі глобальної економіки, виступаючи не лише каталізатором міжнародної торгівлі та туризму, а й своєрідним індикатором ефективності управлінських процесів у високотехнологічних галузях. В умовах сучасної геополітичної нестабільності, постпандемічних викликів, зростання вартості пального та посилення екологічних вимог, перед авіаперевізниками постає низка завдань, вирішення яких потребує не лише технічного переоснащення чи оптимізації логістики, а й перегляду підходів до управління персоналом. Адже саме людський ресурс – від пілотів і бортпровідників до інженерів та наземного персоналу – визначає якість послуг, рівень безпеки польотів і, зрештою, конкурентоспроможність авіакомпаній на міжнародній арені.

У цьому контексті особливої ваги набуває HR-менеджмент як функціональна підсистема загального менеджменту міжнародних авіаційних перевезень. Його роль не зводиться лише до адміністрування кадрового діловодства чи виконання рутинних рекрутингових функцій. Йдеться про значно глибшу інтеграцію: HR-менеджмент має забезпечувати стратегічне партнерство з керівництвом авіакомпаній, формувати корпоративну культуру, здатну об'єднувати мультинаціональні екіпажі, сприяти професійному розвитку працівників у відповідності до жорстких міжнародних стандартів (ICAO, IATA) та протидіяти таким галузевим проблемам, як професійне вигорання, дефіцит вузькоспеціалізованих кадрів чи плинність персоналу.

Вибір теми даного дослідження зумовлений необхідністю заповнити прогалину, яка склалася у науковому дискурсі. Попри значну кількість праць, присвячених як управлінню персоналом, так і організації авіаперевезень, питання системного поєднання цих двох сфер залишається фрагментарно висвітленим. Бракує комплексних досліджень, які б розкривали саме внутрішню будову HR-менеджменту в авіаційній галузі, визначали його місце в загальній структурі управління міжнародними перевезеннями та окреслювали перспективні напрями його розвитку з урахуванням глобальних трансформацій. Особливої актуальності це набуває в умовах, коли авіаційна галузь у всьому світі стикається з кадровим голодом: за оцінками міжнародних асоціацій, найближчими роками дефіцит пілотів, авіаційних інженерів та технічного персоналу сягне критичних позначок, що ставить перед HR-менеджментом принципово нові виклики.

Окрім того, специфіка міжнародних авіаперевезень полягає у постійній взаємодії представників різних культур, правових систем і корпоративних традицій. Це вимагає від HR-менеджменту не просто володіння класичними інструментами управління персоналом, а й здатності вибудовувати ефективну комунікацію, запобігати крос-культурним конфліктам та створювати умови для професійної реалізації працівників незалежно від їхнього походження. Усе це актуалізує потребу в переосмисленні сутності HR-менеджменту, його структурної побудови та функціонального наповнення саме в контексті менеджменту міжнародних авіаційних перевезень.

Таким чином, звернення до теми «HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень: сутність, структура та пріоритети розвитку» є не випадковим, а цілком закономірним кроком, зумовленим як логікою розвитку самої галузі, так і потребами управлінської науки. Дослідження цієї проблематики дозволить не лише поглибити теоретичні уявлення про природу HR-процесів в авіації, а й запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах глобальної конкуренції та нестабільності. [12, с. 25].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління персоналом у сучасних економічних умовах є однією з ключових у науковому дискурсі, що зумовлює наявність значної кількості фундаментальних та прикладних досліджень у цій сфері. Теоретико-методологічні засади HR менеджменту, його сутність, функціональна структура та еволюція наукових підходів до управління людськими ресурсами ґрунтовно висвітлені у працях провідних українських вчених. Зокрема, Т. Балановська, М. Михайліченко та А. Троян у своєму навчальному посібнику систематизують сучасні технології управління персоналом, розглядаючи їх у контексті інноваційного розвитку підприємств [1]. Л. Безтелесна акцентує увагу на стратегічному вимірі управління людськими ресурсами, що є особливо важливим для розуміння ролі HR-функції в довгостроковій перспективі [2]. Фундаментальні питання економіки праці та соціально-трудова відносин, які формують базис для розуміння мотиваційних механізмів та ринку праці, досліджені Н. Єсіною [3].

Вагомий внесок у розвиток наукових уявлень про управління персоналом зробили О. Крушельницька, яка розкриває комплексний характер кадрового менеджменту [5], та В. Никифоренко, чия монографія присвячена проблемам розвитку людських ресурсів в Україні [8]. Окремо слід відзначити роботи С. Цимбалюк, де детально аналізуються сучасні технології рекрутингу персоналу, включаючи специфіку пошуку та відбору кадрів в умовах ринкової конкуренції [13]. Л. Лисенко, у свою чергу, досліджує ринок праці крізь призму технік працевлаштування, що доповнює розуміння поведінки працівників на ринку [6]. Питання бізнес-планування та інтеграції кадрових рішень у загальну систему менеджменту порушуються у працях І. Костецької, М. Ольхівської та В. Ольхівського [4]. Спільним для цих досліджень є визнання зростаючої ролі людського фактору в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, однак вони мають переважно загальноекономічний характер і не враховують специфіку окремих галузей.

Паралельно розвивається науковий напрям, присвячений дослідженню авіаційної галузі як специфічного об'єкту управління. Г. Астапова, О. Ареф'єва та В. Матвеев у своїй монографії розкривають організаційно-економічний механізм управління авіатранспортними підприємствами, закладаючи підґрунтя для розуміння галузевої специфіки менеджменту [9]. К. Маліношевська та С. Жуков досліджують проблеми управління якістю обслуговування в аеропортах, що безпосередньо пов'язано з компетентністю та мотивацією персоналу [7]. В. Петрик здійснює аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогнозує його розвиток в умовах нестабільного попиту, що важливо для розуміння зовнішнього середовища функціонування авіакомпаній [10]. С. Салод та К. Редько зосереджуються на аналізі розвитку підприємств авіаційної галузі та визначенні їхніх економічних проблем [11]. Довідкове видання А. Скрипця надає термінологічний апарат, необхідний для коректного оперування поняттями авіаційної сфери [12]. Проте у зазначених працях, присвячених авіації, HR менеджмент розглядається переважно фрагментарно, як один з багатьох елементів управлінської системи, без глибокого занурення в його внутрішню структуру та специфіку.

Окрему групу джерел, яка безпосередньо використана в даному дослідженні, становлять матеріали міжнародних авіаційних організацій (IATA, ICAO, EASA) та відкриті дані провідних світових авіакомпаній (Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM, Ryanair). Аналіз цих джерел дозволяє виявити реальні практичні підходи до HR менеджменту в авіаційній галузі, зокрема такі, як програми підготовки пілотів Delta Propel, діяльність власної льотної академії Lufthansa Aviation Training, практики крос-культурної інтеграції в Emirates, формування корпоративної культури в Southwest Airlines, використання штучного інтелекту для прогнозування вигорання в Air France-KLM, а також специфічну HR-модель лоукостера Ryanair. Цей емпіричний матеріал є

надзвичайно цінним, однак він потребує систематизації та теоретичного узагальнення в контексті наукового дискурсу про HR менеджмент.

Незважаючи на значний теоретичний доробок у сфері HR менеджменту та наявність ґрунтовних галузевих досліджень авіаційної економіки, можна констатувати наявність певної наукової прогалини. Питання інтеграції цих двох напрямів, а саме – комплексне дослідження сутності, структури та стратегічних пріоритетів розвитку HR менеджменту саме в контексті міжнародних авіаційних перевезень – залишається недостатньо розробленим. Потребує системного аналізу вплив специфічних галузевих факторів (глобальний дефіцит кадрів, жорстке міжнародне регулювання, мультинаціональний склад персоналу, безпосередній зв'язок з безпекою польотів) на функціональну структуру HR менеджменту. Також бракує узагальнення та порівняльного аналізу практичних кейсів провідних світових авіакомпаній для виявлення ефективних моделей управління персоналом у цій сфері. Нарешті, потребують обґрунтування пріоритетні напрями розвитку кадрового менеджменту авіаперевізників в умовах посткризового відновлення галузі, цифрової трансформації та загострення конкуренції за людські ресурси. Необхідність заповнення зазначених прогалин зумовила вибір теми даної статті, визначила її мету та завдання.

МЕТОДОЛОГІЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження виступає комплексний міждисциплінарний підхід, що поєднує здобутки сучасної теорії менеджменту, економіки праці, управління персоналом та галузевої економіки авіаційного транспорту. Дослідження базується на фундаментальних положеннях класичної та сучасної теорії управління людськими ресурсами, розроблених у працях провідних українських та зарубіжних науковців, а також на концептуальних засадах стратегічного менеджменту, що дозволяють розглядати HR-функцію не як ізольований адміністративний процес, а як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, інтегровану в його стратегічні цілі та завдання.

Для досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань у роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечило всебічність, достовірність та обґрунтованість отриманих результатів. Методологічний інструментарій дослідження включає наступні групи методів.

По-перше, методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел з проблематики HR менеджменту та економіки авіаційної галузі. За допомогою цих методів здійснено критичний огляд літератури, систематизацію наявних теоретичних підходів до визначення сутності та структури управління персоналом, а також виявлення прогалин у сучасних дослідженнях, що зумовило необхідність проведення даної наукової розвідки. Метод аналізу дозволив розкласти складне явище HR менеджменту на окремі складові елементи, тоді як синтез забезпечив формування цілісного уявлення про його структуру та взаємозв'язки між компонентами.

По-друге, системно-структурний та функціональний аналіз застосовано для дослідження внутрішньої будови HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень. Системний підхід дозволив розглянути HR менеджмент як відкриту систему, що перебуває під впливом зовнішнього середовища (міжнародні регулятори, ринкові умови, глобальні виклики) та тісно взаємодіє з іншими підсистемами загального менеджменту авіакомпанії. Структурний аналіз забезпечив виокремлення ключових функціональних блоків HR менеджменту (планування та рекрутинг, навчання та розвиток, мотивація та утримання, оцінювання ефективності та управління безпекою) та визначення зв'язків між ними. Функціональний аналіз, своєю чергою, дозволив розкрити зміст діяльності в межах кожного блоку та їхню роль у забезпеченні ефективності авіапідприємства.

По-третє, метод порівняльного аналізу (компаративний метод) використано для вивчення практичних кейсів діяльності провідних міжнародних авіакомпаній. Застосування цього методу дозволило виявити спільні риси та відмінності в підходах до HR менеджменту різних авіаперевізників залежно від їхньої бізнес-моделі (мережеві авіакомпанії, лоукости, національні перевізники), географії діяльності та корпоративної культури. Порівняльний аналіз кейсів Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM та Ryanair дозволив не лише описати окремі HR-практики, а й виявити фактори, що зумовлюють їхню ефективність, а також обмеження та ризики, пов'язані з їх застосуванням.

По-четверте, метод абстрактно-логічного моделювання застосовано для розробки авторської схеми (рис. 1), яка візуалізує місце та структуру HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень. Логічне моделювання дозволило представити досліджуваний об'єкт у спрощеному, але змістовно наповненому вигляді, відобразивши ключові елементи системи, їхні взаємозв'язки та фактори впливу. Це забезпечило наочність теоретичних побудов та створило підґрунтя для подальшого структурно-функціонального аналізу.

По-п'яте, метод табличної візуалізації даних використано для систематизації результатів аналізу функціональної структури HR менеджменту. Розроблена автором таблиця 1 узагальнює ключові завдання кожного функціонального блоку, їхню галузеву специфіку та конкретні приклади реалізації в діяльності міжнародних авіакомпаній. Табличний метод дозволив компактно представити значний обсяг емпіричної інформації та забезпечив зручність її порівняння й аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять три основні групи джерел. Першу групу складають наукові праці українських та зарубіжних авторів з проблематики HR менеджменту, управління персоналом, економіки праці та менеджменту організацій, представлені у фахових виданнях, монографіях та навчальних посібниках. Другу групу формують матеріали міжнародних авіаційних організацій, зокрема Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Європейського агентства з безпеки авіації (EASA), а також аналітичні звіти та прогнози авіабудівних корпорацій (Boeing). Третю, надзвичайно важливу для емпіричного наповнення групи джерел, становлять відкриті дані, звіти з корпоративної соціальної відповідальності, інформаційні матеріали з офіційних веб-сайтів та прес-релізи провідних міжнародних авіакомпаній, зокрема Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM та Ryanair. Використання цих джерел забезпечило репрезентативність емпіричної бази та можливість верифікації теоретичних положень практичними прикладами.

Логіка дослідження передбачала послідовну реалізацію кількох етапів. На першому етапі здійснено аналіз наукової літератури та визначено теоретичні засади дослідження HR менеджменту в загальноекономічному контексті. На другому етапі виявлено галузеву специфіку авіаційних перевезень як середовища функціонування HR менеджменту та розроблено авторську структурну модель. На третьому етапі проведено аналіз практичних кейсів міжнародних авіакомпаній, виявлено системні проблеми та окреслено пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в досліджуваній сфері. Завершальний етап передбачав формулювання висновків та визначення перспектив подальших наукових розвідок.

Таким чином, обрана методологія дослідження, що базується на поєднанні теоретичних та емпіричних методів, забезпечує комплексний підхід до вивчення HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень, дозволяючи розкрити його сутність, проаналізувати структуру та обґрунтувати пріоритети розвитку з урахуванням галузевої специфіки та сучасних глобальних тенденцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Проведений аналіз наукових досліджень та публікацій засвідчив наявність стійкого інтересу академічної спільноти до проблематики управління персоналом як у загальноекономічному контексті, так і в розрізі окремих галузей. Водночас, як було показано вище, питання інтеграції HR менеджменту в систему управління міжнародними авіаційними перевезеннями залишається недостатньо розробленим. Існуючі дослідження або зосереджуються на загальних теоретичних аспектах HR менеджменту без урахування галузевої специфіки, або розглядають авіаційну галузь переважно крізь призму економічних, технічних чи безпекових проблем, залишаючи поза увагою системний аналіз кадрової складової. Практичний досвід провідних міжнародних авіакомпаній у сфері управління персоналом, хоча й представлений у відкритих джерелах, досі не отримав належного теоретичного узагальнення та структурування в науковій літературі.

Це зумовлює необхідність проведення спеціального дослідження, спрямованого на заповнення виявленої наукової прогалини. Актуальність такої розвідки посилюється об'єктивними тенденціями розвитку світової авіаційної галузі, серед яких: загострення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри, ускладнення вимог до компетенцій авіаційного персоналу в умовах цифрової трансформації, зростання ролі людського фактору в забезпеченні безпеки польотів, а також необхідність ефективного управління мультинаціональними колективами в умовах інтернаціоналізації авіаційного бізнесу. Крім того, посткризове відновлення авіагалузі після пандемії COVID-19 актуалізувало питання пошуку нових моделей управління персоналом, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність авіакомпаній у мінливому глобальному середовищі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування сутності та структури HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень, а також визначення пріоритетних напрямів його розвитку на основі аналізу практичних кейсів діяльності провідних міжнародних авіакомпаній.

Досягнення поставленої мети передбачає послідовне вирішення наступних **дослідницьких завдань**:

Розкрити сутність HR менеджменту як складової системи менеджменту міжнародних авіаційних перевезень, виявити галузеву специфіку, що визначає особливі вимоги до управління персоналом в авіації.

Розробити структурну модель HR менеджменту в досліджуваній сфері, виокремивши ключові функціональні блоки (планування та рекрутинг, навчання та розвиток, мотивація та утримання, оцінювання ефективності та управління безпекою) та визначивши взаємозв'язки між ними.

Здійснити аналіз практичних кейсів провідних міжнародних авіакомпаній (Lufthansa Group, Delta Air Lines, Emirates, Southwest Airlines, Qatar Airways, Air France-KLM, Ryanair) з метою виявлення ефективних HR-практик, їхньої відповідності різним бізнес-моделям та факторів успішності.

Узагальнити результати аналізу у формі таблиці, що систематизує ключові функції HR менеджменту, їхню галузеву специфіку та конкретні приклади реалізації в діяльності міжнародних авіакомпаній.

Виявити системні проблеми, з якими стикається HR менеджмент у сфері міжнародних авіаційних перевезень (дефіцит кваліфікованих кадрів, професійне вигорання, складність управління мультинаціональними колективами), та окреслити їхні причини.

Обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в авіаційній галузі на найближчу перспективу, враховуючи глобальні тенденції цифровізації, посилення безпекових вимог, зростання ролі людського фактору та очікування нового покоління працівників.

Сформулювати висновки щодо ролі та місця HR менеджменту в системі управління міжнародними авіаперевезеннями, а також визначити перспективи подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Вирішення окреслених завдань дозволить сформувати цілісне наукове уявлення про HR менеджмент у системі міжнародних авіаційних перевезень, його структуру, функціональне наповнення та вектори еволюції в сучасних умовах. Отримані результати можуть мати як теоретичне значення для розвитку галузевої теорії управління персоналом, так і практичну цінність для фахівців HR-служб авіакомпаній, керівників вищої ланки, а також для викладачів та здобувачів вищої освіти, які спеціалізуються у сфері менеджменту та авіаційної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

HR менеджмент у сфері міжнародних авіаційних перевезень являє собою не просто сукупність процедур з управління персоналом, а складну, багаторівневу систему, інтегровану в загальну стратегію авіапідприємства. Його сутність визначається насамперед специфікою галузі: високим рівнем відповідальності за безпеку польотів, жорстким міжнародним регулюванням, мультинаціональним складом екіпажів та постійною потребою у підтриманні професійної компетентності персоналу.

Для формування цілісного уявлення про роль та місце HR менеджменту в досліджуваній сфері доцільно звернутись до авторської схеми (рис. 1), яка візуалізує взаємозв'язки між загальною системою менеджменту міжнародних авіаперевезень, її HR-підсистемою та факторами зовнішнього середовища.

Як видно з наведеної схеми, HR-менеджмент не існує ізольовано – він перебуває під постійним впливом міжнародних регуляторів, ринкових умов та глобальних викликів, а його ефективність визначається здатністю забезпечувати ключові результати діяльності авіакомпанії.

На відміну від більшості інших галузей, де HR менеджмент зосереджений переважно на адміністративних функціях, в авіації він набуває рис стратегічного партнера бізнесу. Це зумовлено тим, що якість роботи персоналу безпосередньо впливає на безпеку польотів – ключовий показник ефективності будь-якого авіаперевізника. Як слушно зазначають дослідники, саме людський фактор залишається причиною близько 70-80% авіаційних подій [7, 12], що автоматично виводить HR-функцію в ранг критично важливих для виживання компанії.

Особливістю HR менеджменту в міжнародних авіаперевезеннях є також необхідність врахування крос-культурного виміру. Сучасні авіакомпанії, особливо ті, що працюють на глобальних маршрутах, формують екіпажі з представників різних країн, культур і традицій. Це створює додаткові виклики: мовні бар'єри, різне ставлення до субординації, відмінності в комунікаційних стилях [3, 5]. HR-менеджмент має не лише нівелювати ці розбіжності, а й перетворювати культурне розмаїття на конкурентну перевагу, що формує особливі вимоги до корпоративної культури та внутрішніх комунікацій.

Аналіз структури HR менеджменту в авіаційній галузі дозволяє виокремити кілька ключових блоків, кожен із яких має свою специфіку порівняно з іншими сферами економіки.

Перший блок – планування персоналу та рекрутинг. В умовах глобального дефіциту кадрів, особливо пілотів та авіаційних інженерів, ця функція набуває критичного значення. За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), до 2030 року світовій авіації бракуватиме понад 600 тисяч пілотів та 700 тисяч фахівців з технічного обслуговування [10, 11]. Це змушує авіакомпанії переглядати підходи до пошуку талантів. Так, американська Delta Air Lines запровадила програму Delta Propel, яка передбачає співпрацю з льотними школами та університетами для підготовки пілотів ще зі студентської лави, гарантуючи їм

працевлаштування після завершення навчання. Аналогічні ініціативи реалізує й Lufthansa Group через власну льотну академію, адаптуючи освітні програми до поточних потреб бізнесу.

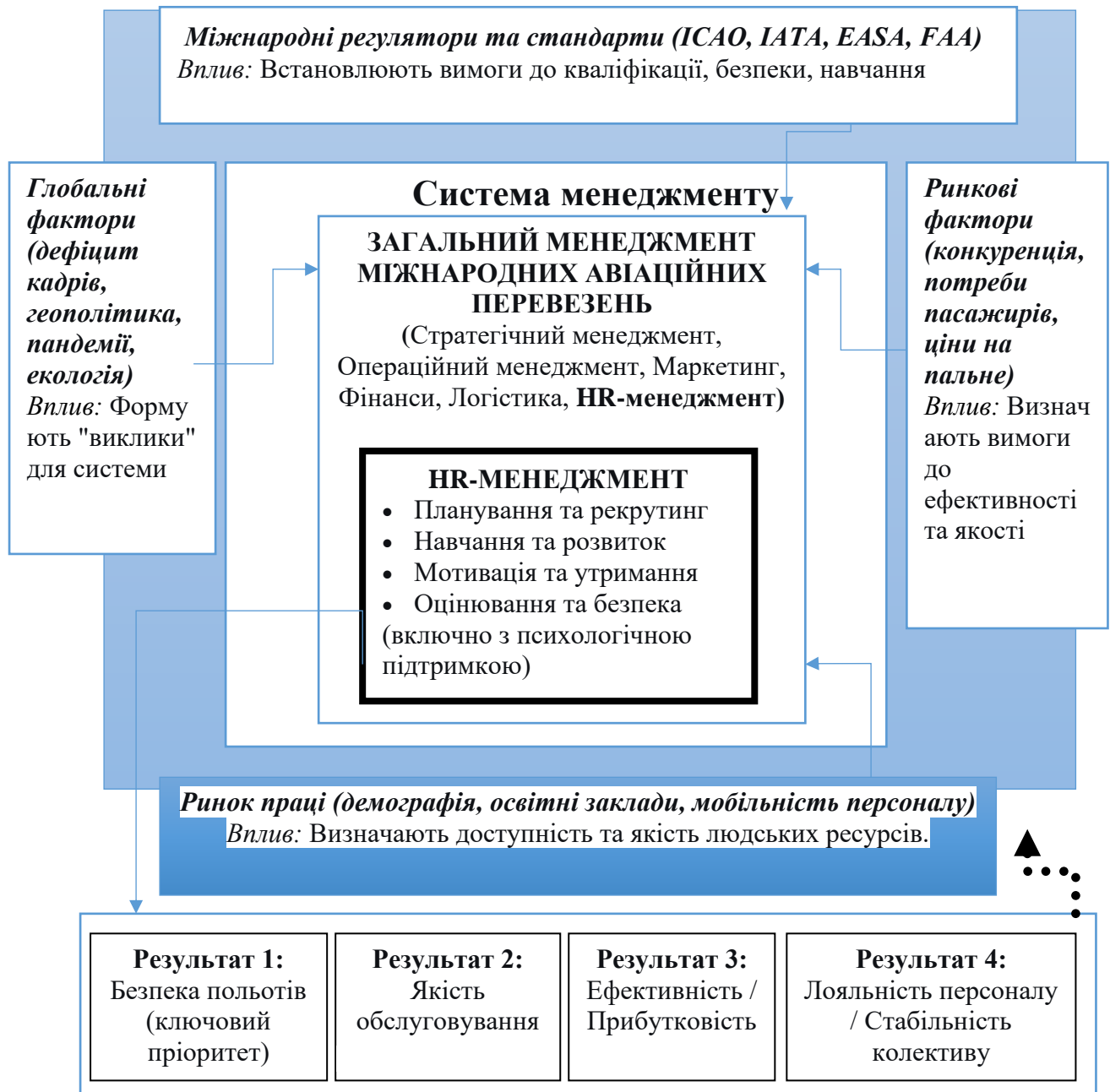


Рисунок 1 - Місце та структура HR менеджменту в системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень

Джерело: розроблено автором

Другий блок – навчання та розвиток персоналу. В авіації цей напрям має імперативний характер, оскільки безпека польотів безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів. Особливістю є обов'язкове періодичне перенавчання та підтвердження кваліфікації, регламентоване міжнародними стандартами. Водночас сучасні авіакомпанії виходять за межі

суто формальних вимог [7, 9]. Наприклад, Emirates Airline інвестує значні кошти у розвиток soft skills свого персоналу, зокрема міжкультурної комунікації та емоційного інтелекту, що безпосередньо впливає на якість обслуговування пасажирів з різних країн. У свою чергу, Qatar Airways впровадила систему безперервного професійного розвитку для бортпроводників, яка включає тренінги з управління стресовими ситуаціями та роботи з пасажиром особливих категорій.

Третій блок – мотивація та утримання персоналу. Авіаційна галузь традиційно стикається з високим рівнем плинності кадрів, особливо серед пілотів та технічного персоналу, яких активно переманюють конкуренти. HR-менеджмент авіакомпаній змушений розробляти комплексні системи мотивації, що включають не лише конкурентну оплату праці, а й соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, програми ротації міжнародними маршрутами [1, 2, 5]. Показовим є досвід Southwest Airlines, яка тривалий час утримує лідерські позиції у США за рівнем лояльності персоналу. Компанія зробила ставку на формування особливої корпоративної культури, заснованої на довірі, відкритості та взаємоповазі, що дозволяє утримувати працівників навіть за умов дещо нижчої за ринкову оплати праці. Натомість Singapore Airlines поєднує високу зарплату з жорсткими стандартами якості та престижністю роботи в національному перевізнику, що створює додаткові нематеріальні стимули.

Четвертий блок – оцінювання ефективності та управління безпекою. В авіаційній галузі оцінювання персоналу тісно пов'язане з безпековими показниками. HR-менеджмент бере безпосередню участь у розслідуванні інцидентів, пов'язаних із людським фактором, аналізі помилок та розробці заходів щодо їх запобігання. Важливим інструментом стають програми підтримки психологічного здоров'я, оскільки стрес та професійне вигорання безпосередньо впливають на безпеку. Так, у 2022 році Європейське агентство з безпеки авіації (EASA) запровадило обов'язкові програми психологічної підтримки для пілотів та бортпроводників, що стало новим викликом для HR-служб авіакомпаній.

Узагальнення розглянутих структурних блоків та їхньої специфіки подано в таблиці 1, де систематизовано ключові функції HR менеджменту, їхні галузеві особливості та приклади реалізації в діяльності провідних міжнародних авіакомпаній.

Більш глибоке розуміння ролі HR менеджменту в системі міжнародних авіаперевезень дає аналіз конкретних стратегій провідних гравців ринку.

Розглянемо кейс від Lufthansa Group – системний підхід до кадрового забезпечення. Німецький авіаційний холдинг демонструє приклад комплексного вирішення кадрових проблем [7, 9]. Зіткнувшись із дефіцитом пілотів ще до пандемії, компанія активізувала власні освітні програми. Lufthansa Aviation Training є одним із найбільших провайдерів авіаційної освіти в Європі, що готує фахівців не лише для потреб холдингу, а й для сторонніх замовників. Окрім того, компанія запровадила гнучкі форми зайнятості для досвідчених пілотів передпенсійного віку, дозволяючи їм працювати за скороченим графіком і передавати досвід молодшим колегам. Важливим елементом HR-стратегії є також програми підтримки сімей працівників, які часто перебувають у тривалих відрядженнях, що знижує рівень стресу та підвищує лояльність персоналу.

Цікавий досвід є у Emirates Airline – глобальний рекрутинг та крос-культурна інтеграція. Авіакомпанія з ОАЕ є унікальним прикладом побудови мультинаціонального колективу. Штат компанії налічує представників понад 160 національностей, що створює безпрецедентні виклики для HR-менеджменту [3, 5]. Стратегія Emirates базується на централізованому рекрутингу через мережу власних офісів по всьому світу, уніфікованих стандартах відбору та потужній адаптаційній програмі. Нові працівники проходять багатотижневе навчання в Дубаї, яке включає не лише професійні дисципліни, а й ознайомлення з місцевою культурою, традиціями та особливостями роботи в багатонаціональному середовищі. Компанія свідомо уникає формування домінантних

національних груп, підтримуючи культурне розмаїття як цінність. Це дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування пасажирів з різних країн світу, оскільки в кожному рейсі є бортпровідники, які розуміють культурні особливості пасажирів.

Таблиця 1

Функціональна структура HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень: специфіка та практичні кейси

Функціональний блок	Ключові завдання	Галузева специфіка	Приклади з практики авіакомпаній
Планування персоналу та рекрутинг	Прогнозування потреби в кадрах, пошук і відбір кандидатів, формування кадрового резерву	Глобальний дефіцит пілотів та інженерів; високі вимоги до кваліфікації; тривалий цикл підготовки фахівців	Delta Air Lines (програма Delta Propel – підготовка пілотів зі студентської лави); Emirates (глобальна мережа рекрутингових офісів у понад 40 країнах)
Навчання та розвиток персоналу	Первинна підготовка, періодичне перенавчання, підвищення кваліфікації, розвиток soft skills	Обов'язковість періодичного підтвердження кваліфікації відповідно до вимог ICAO; висока вартість тренажерної підготовки	Lufthansa Group (власна льотна академія Lufthansa Aviation Training); Singapore Airlines (програми розвитку емоційного інтелекту для бортпровідників)
Мотивація та утримання персоналу	Матеріальне стимулювання, соціальні пакети, кар'єрне зростання, формування лояльності	Висока плинність кадрів; конкуренція за кваліфікованих фахівців між авіакомпаніями; професійне вигорання	Southwest Airlines (корпоративна культура як головний мотивуючий фактор); Qatar Airways (система бонусів за вислугу років та програми ротації міжнародними маршрутами)
Оцінювання ефективності та управління безпекою	Атестація персоналу, аналіз помилок, пов'язаних із людським фактором, програми психологічної підтримки	Інтеграція HR-процесів із системами управління безпекою польотів; обов'язкові програми психологічної підтримки (вимоги EASA)	Air France-KLM (використання AI для прогнозування ризиків вигорання); програми психологічної допомоги пілотам у скандинавських авіакомпаній (SAS)

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих даних авіакомпаній та звітів міжнародних авіаційних організацій

Свій шлях обрала Ryanair – ефективність через стандартизацію. Ірландський лоукостер демонструє альтернативний підхід до HR менеджменту, заснований на максимальній стандартизації та оптимізації витрат. На відміну від мережевих перевізників, Ryanair робить ставку на уніфікацію вимог до персоналу, мінімізацію «зайвих» функцій та аутсорсинг частини HR-процесів. Наприклад, підготовка бортпровідників здійснюється за скороченими програмами, а оплата праці часто прив'язана до кількості виконаних рейсів, що стимулює продуктивність. Така модель дозволяє утримувати низькі витрати, але водночас створює ризики, пов'язані з високою плинністю кадрів та періодичними конфліктами з профспілками. Цей кейс є прикладом того, як HR-стратегія безпосередньо визначається бізнес-моделлю авіакомпанії та її позиціонуванням на ринку.

Узагальнення практичного досвіду дозволяє виокремити низку системних проблем, з якими стикається HR менеджмент у досліджуваній сфері.

По-перше, це хронічний дефіцит кваліфікованих кадрів, який має структурний характер. За прогнозами Boeing, до 2040 року світовій авіації знадобиться понад 2 мільйони нових працівників, включаючи пілотів, техніків та бортпровідників [10, 11]. При цьому система підготовки кадрів не встигає за потребами галузі через високу вартість навчання та тривалі терміни підготовки. Особливо гостро проблема стоїть у країнах, що розвиваються, де авіаційний ринок зростає найшвидшими темпами, але бракує власних освітніх потужностей.

По-друге, загострюється проблема професійного вигорання. Специфіка авіаційної праці – ненормований графік, часті зміни часових поясів, високий рівень відповідальності – створює передумови для хронічного стресу. За даними досліджень, близько 40% пілотів повідомляють про симптоми професійного вигорання, що безпосередньо впливає на безпеку польотів [3, 8]. HR-менеджмент змушений шукати нові інструменти підтримки психологічного здоров'я, включаючи програми психологічної допомоги, гнучкі графіки роботи та системи ротації складних маршрутів.

По-третє, зростає складність управління мультинаціональними колективами. Глобалізація авіаційного ринку призводить до того, що навіть національні перевізники дедалі частіше формують інтернаціональні екіпажі. Це вимагає від HR-менеджменту не лише мовної підготовки, а й формування навичок крос-культурної комунікації, запобігання конфліктам на культурному ґрунті та створення універсальних корпоративних цінностей, які об'єднують працівників різного походження.

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє окреслити пріоритетні напрями розвитку HR менеджменту в авіаційній галузі на найближчу перспективу.

Цифровізація HR-процесів. Використання штучного інтелекту для відбору кандидатів, автоматизація адміністративних функцій, впровадження цифрових платформ для навчання та оцінювання персоналу стануть не просто трендом, а необхідністю. Вже сьогодні такі компанії, як Air France-KLM, використовують AI-алгоритми для прогнозування плинності кадрів та виявлення працівників із ризиком вигорання. У перспективі цифровізація дозволить HR-менеджменту зосередитися на стратегічних завданнях, передавши рутинні операції автоматизованим системам.

Розвиток програм work-life balance. Пандемія COVID-19 кардинально змінила ставлення працівників до балансу між роботою та особистим життям. Авіаційна галузь, де традиційно домінували жорсткі графіки та тривалі відрядження, змушена адаптуватися. Очікується поширення гнучких форм зайнятості, програм ротації, розширення можливостей для довгострокового планування графіків. Особливо це стосуватиметься пілотів та бортпровідників старших вікових груп, утримання яких стає критично важливим для подолання кадрового дефіциту.

Посилення безпекової функції HR. Зростання ролі людського фактору в авіаційній безпеці вимагатиме тіснішої інтеграції HR-менеджменту з системами управління безпекою польотів. Це означає розширення програм психологічної підтримки, впровадження систем раннього виявлення ознак професійної дезадаптації, розвиток культури відкритого інформування про помилки без страху покарання.

Поглиблення міжнародної співпраці у підготовці кадрів. Жодна авіакомпанія не зможе самостійно вирішити проблему кадрового дефіциту. Тому прогнозується активізація міжнародних партнерств у сфері освіти, створення спільних навчальних програм, уніфікація стандартів підготовки. Прикладом може слугувати співпраця між Star Alliance та провідними авіаційними університетами, яка дозволяє готувати фахівців за єдиними стандартами для всіх компаній-учасниць альянсу.

Екологічна та соціальна відповідальність. Сучасні працівники, особливо молоде покоління, дедалі більше звертають увагу на екологічну та соціальну політику роботодавців. HR-менеджмент авіакомпаній враховуватиме цей тренд, розвиваючи програми корпоративної соціальної відповідальності, зменшення екологічного сліду, підтримки місцевих громад. Це

стане важливим фактором залучення та утримання талановитих працівників, які поділяють цінності сталого розвитку.

Таким чином, HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень перебуває на етапі глибокої трансформації. Від ефективності цієї трансформації залежатиме не лише конкурентоспроможність окремих авіакомпаній, а й здатність усієї галузі відповідати на виклики сучасності, забезпечуючи безпеку, якість та доступність міжнародних авіаперевезень для мільйонів пасажирів по всьому світу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що HR менеджмент у системі менеджменту міжнародних авіаційних перевезень є не просто допоміжною функцією, а стратегічно важливим елементом, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності авіакомпаній, їхню конкурентоспроможність та, найголовніше, на безпеку польотів. Специфіка галузі формує унікальні вимоги до управління персоналом: жорстка міжнародна регламентація, необхідність постійного підтримання професійної компетентності, робота в мультинаціональних колективах та високий рівень відповідальності кожного працівника [7, 9, 12]. Усі ці чинники виводять HR-функцію на якісно інший рівень порівняно з багатьма іншими галузями економіки.

Аналіз структури HR менеджменту в авіаційній галузі засвідчив, що вона охоплює значно ширший спектр завдань, ніж традиційне кадрове діловодство. Планування персоналу в умовах глобального дефіциту пілотів та авіаційних інженерів вимагає від HR-фахівців прогностичних здібностей і тісної співпраці з освітніми установами, що підтверджується досвідом Lufthansa Group та Delta Air Lines. Навчання та розвиток персоналу набувають імперативного характеру, оскільки безпека польотів безпосередньо залежить від рівня підготовки кадрів, а такі компанії, як Emirates Airline, демонструють, що інвестиції в розвиток м'яких навичок стають важливим чинником формування лояльності пасажирів. Мотивація та утримання персоналу в умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри потребують комплексних рішень, які поєднують матеріальні стимули з потужною корпоративною культурою, як це реалізовано у Southwest Airlines. Оцінювання ефективності та управління безпекою, своєю чергою, вимагають інтеграції HR-процесів із системами безпеки польотів та програмами психологічної підтримки персоналу, що стає особливо актуальним після запровадження відповідних вимог Європейським агентством з безпеки авіації.

Розгляд практичних кейсів провідних міжнародних авіакомпаній дозволив виявити різноманітні підходи до побудови HR-стратегій: від системного інвестування у власні освітні потужності (Lufthansa Group) через створення глобальної мультинаціональної корпоративної культури (Emirates Airline) до жорсткої стандартизації та оптимізації витрат (Ryanair). Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, але всі вони демонструють, що HR-стратегія не може розглядатися ізольовано – вона є органічним продовженням бізнес-моделі авіакомпанії та її позиціонування на ринку.

Водночас дослідження виявило низку системних проблем, які стоять перед HR менеджментом у сфері міжнародних авіаперевезень. Передусім йдеться про хронічний структурний дефіцит кваліфікованих кадрів, який за прогнозами Boeing лише поглиблюватиметься в найближчі десятиліття. Загострюється проблема професійного вигорання, спричинена специфікою авіаційної праці, що потребує від HR-фахівців розробки новітніх програм психологічної підтримки. Зростає також складність управління мультинаціональними колективами, що вимагає від HR-менеджменту не лише мовної підготовки, а й формування навичок крос-культурної комунікації та створення універсальних корпоративних цінностей.

Щодо перспектив розвитку HR менеджменту в системі міжнародних авіаційних перевезень, можна з упевненістю прогнозувати подальшу цифровізацію HR-процесів із використанням штучного інтелекту для прогнозування плинності кадрів, виявлення ризиків професійного вигорання та автоматизації рутинних операцій. Посилюватиметься безпекова функція HR через тіснішу інтеграцію з системами управління безпекою польотів та розширення програм психологічної підтримки. Очікується також поглиблення міжнародної співпраці у підготовці кадрів, створення спільних освітніх програм та уніфікація стандартів підготовки в межах авіаційних альянсів. Важливим трендом стане посилення уваги до програм work-life balance та екологічної і соціальної відповідальності, що відповідатиме очікуванням нового покоління працівників.

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі видаються доволі широкими [4, 6, 13]. Поглибленого вивчення потребує питання адаптації HR-стратегій авіакомпаній до постпандемічних реалій, зокрема трансформація підходів до організації праці в умовах зростання гібридних форматів зайнятості для наземного персоналу. Актуальним залишається дослідження впливу штучного інтелекту на HR-процеси в авіації, зокрема етичні аспекти використання алгоритмів для прийняття кадрових рішень. Потребують окремого аналізу гендерні аспекти HR менеджменту в авіації, зважаючи на традиційну маскулінізацію окремих професій (пілоти, авіаційні інженери) та зусилля галузі щодо досягнення гендерного балансу. Нарешті, важливим напрямом подальших досліджень є вивчення специфіки HR менеджменту в авіакомпаніях країн, що розвиваються, де кадрові проблеми набувають особливої гостроти через обмеженість власних освітніх потужностей та високі темпи зростання ринку авіаперевезень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранов В., Євдокимов Є. Роль внутрішніх комунікацій в ефективності hr-стратегій авіаційних перевізників. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15430516>
2. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. 3 (35). С. 111-118. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56>
3. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
4. Живко З.Б., Демченко О.В., Шегинська А.І. Роль соціальних комунікацій у формуванні ефективної стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 7(47). С. 312-333. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333)
5. Живко З. Б., Шегинська А. І. Оцінка управління людськими ресурсами та мотиваційні заходи в кризових умовах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596>
6. Лисенко Л. І. Ринок праці. Техніка пошуку роботи : навч. посібник для вузів. Київ : Професіонал, 2019. 311 с.
7. Маліношевська К.І. Управління якістю обслуговування авіаційних підприємств в аеропортах: монографія / К.І. Маліношевська, С.А. Жуков; Т-во з обмеж. відповідальністю "ВНЗ "Східно-європ. слов'ян, ун-т". Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 231с.
8. Никифоренко В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія. МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. Одеса : ПАЛЬМІРА, 2019. 200 с.

9. Панченко В. А. Методичні основи логістичного управління діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. №3. С. 233–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-233-239>
10. Петрик В. Л. Аналіз стану світового ринку цивільної авіації та прогноз його розвитку в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 112–119.
11. Салоїд С. В., Редько К. Ю. Аналіз розвитку підприємств авіаційної галузі і визначення економічних проблем. *Агросвіт*. 2024. № 3. С. 50–54.
12. Скрипець А.В. Авіаційно-технічний тлумачний словник-довідник з цивільної авіації. У 2-х томах. К.: НАУ, 2016. Т.2. 736 с.
13. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 355 с.
URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 11.12.2025).

REFERECES

- Baranov, V., & Yevdokymov, Y. (2025). Rol vnutrishnikh komunikatsii v efektyvnosti hr-strategii aviatsiinykh pereviznykiv [The role of internal communications in the effectiveness of HR strategies of air carriers]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15430516> [in Ukrainian].
- Hutsuliak, N. P. (2019). Suchasni tekhnologii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3(35), 111–118. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.3.11> [in Ukrainian].
- Vlasenko, T. A. (2019). A methodological approach to evaluating the level of staff competence for implementation of strategic changes. *Business Inform*, (9), 339–344. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344> [in Ukrainian].
- Zhyvko, Z. B., Demchenko, O. V., & Shehynska, A. I. (2025). Rol sotsialnykh komunikatsii u formuvanni efektyvnoi strategii menedzhmentu zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [The role of social communications in forming an effective management strategy for the foreign economic activity of an enterprise]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, (7(47)), 312–333. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-312-333](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-312-333) [in Ukrainian].
- Zhyvko, Z. B., & Shehynska, A. I. (2025). Assessment of human resource management and motivational measures in crisis conditions. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620596> [in Ukrainian].
- Lysenko, L. I. (2019). *Rynok pratsi. Tekhnika poshuku roboty* [Labor market. Job search techniques]. Kyiv: Professional. (accessed 17 December 2025) [in Ukrainian].
- Malinoshevska, K. I., & Zhukov, S. A. (2018). *Upravlinnia yakistiu obsluhovuvannia aviatsiinykh pidpriemstv v aeroportakh* [Quality management of aviation enterprises services at airports]. Lutsk: Vezha-Druk. [in Ukrainian].
- Nykyforenko, V. H. (2019). *Upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv v Ukraini* [Management of human resources development in Ukraine]. Odesa: PALMIRA. [in Ukrainian].
- Panchenko, V. A. (2025). Metodichni osnovy lohistychnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [The methodological foundations of logistics management of enterprise activities]. *Business Inform*, (3), 233–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-233-239> [in Ukrainian].
- Petryk, V. L. (2022). Analiz stanu svitovoho rynku tsyvilnoi aviatsii ta prohnoz yoho rozvytku v umovakh nestabilnogo popytu na aviaperevezennia [Analysis of the state of the world civil aviation market and forecast of its development in conditions of unstable demand for air transportation]. *Biznes Inform*, 3, 112–119. [in Ukrainian].

Baranov, V. & Sarkisova, O. (2026). HR management in the international air transport management system: essence, structure and development priorities. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 57-71. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-04>

Saloid, S. V., & Redko, K. Yu. (2024). Analiz rozvytku pidpriemstv aviatsiinoi haluzi i vyznachennia ekonomichnykh problem [Analysis of the development of aviation industry enterprises and identification of economic problems]. *Ahrosvit*, 3, 50–54. [in Ukrainian].

Skrypets, A. V. (2016). *Aviatsiino-tekhnichnyi tlumachnyi slovnyk-dovidnyk z tsyvilnoi aviatsii* [Aviation-technical explanatory dictionary-handbook on civil aviation] (Vol. 2). Kyiv: NAU. [in Ukrainian].

Tsymbaliuk, S. O. (2019). *Rekrutynh personalu* [Personnel recruitment]. Kyiv: KNEU. Retrieved from https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/35637/Tsymbalyuk_Rekr_19.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 11 December 2025) [in Ukrainian].

HR MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL AIR TRANSPORT MANAGEMENT SYSTEM: ESSENCE, STRUCTURE AND DEVELOPMENT PRIORITIES

Vitalii Baranov

*Ukrainian State Flight Academy
Kropyvnytskyi, Ukraine*

Olena Sarkisova

*Ukrainian State Flight Academy
Kropyvnytskyi, Ukraine*

The article is devoted to the study of the role and place of HR management in the international air transportation management system in the context of global challenges and post-crisis recovery of the industry. The relevance of the topic is determined by the critical dependence of the efficiency, safety and competitiveness of airlines on the quality of human capital, which requires a rethinking of approaches to personnel management in this high-tech and international sphere. The purpose of the study is the theoretical and methodological substantiation of the role of HR management in the international air transportation management system and the development of practical recommendations for improving the staffing of airlines in the context of post-crisis recovery of the industry. The subject of the study is the organizational, economic and managerial relations that arise in the process of formation, development and implementation of the personnel potential of enterprises in the field of international air transportation, as well as the set of methods, tools and mechanisms of HR management aimed at ensuring the efficiency, safety and competitiveness of airlines in the global market. The research methodology is based on a systematic approach to the analysis of HR management as an integral component of the overall international air transportation management system. The work employs methods of structural-logical and comparative analysis, which made it possible to identify the sectoral specifics of personnel management and outline the vectors of its development. As a result of the study, the essence of HR management in the system of international air transportation is revealed as an integrated mechanism for ensuring personnel security and competitiveness of airlines. The structure of personnel management is defined, which includes subsystems for the formation, development, motivation and preservation of human capital, taking into account the specifics of the aviation industry (high professional risks, international certification, multiculturalism).

Keywords: HR management, personnel management, international air transportation, aviation industry, human capital, management structure, development priorities, personnel security, competitiveness of airlines.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

20 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

14 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 656.13:005.336.1

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-05

**МЕТОД ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВОДІЇВ АВТОМОБІЛЬНИХ
ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЯКІ НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ ІЗ
ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ ІЗ УРАХУВАННЯМ ДІЇ ЧИННИКІВ РИЗИКУ ТА
НЕВИЗНАЧЕНОСТІ****Воркут Т.А.**

*д-р. техн. наук, професор
Національний транспортний
університет
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0003-0354-476X*

Овчар Д.О.*

*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти
Національний транспортний університет
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-9359-2206*

* Email автора для листування: 1017imiia@gmail.com

Анотація. У статті розроблено метод оцінювання діяльності персоналу водіїв автомобільних транспортних засобів (АТЗ) в організаціях перевізників і логістичних провайдерів із урахуванням варіабельності результатів їх діяльності за умов дії чинників ризику та невизначеності. Теоретичною основою дослідження є концепція статистичного мислення та положення теорії управління Демінга щодо розмежування випадкової та не випадкової мінливості результатів процесів. Обґрунтовано доцільність відмови від детермінованих нормативних значень показників ефективності діяльності персоналу та запропоновано підхід до їх інтерпретації на основі статистичних характеристик і контрольних меж. У роботі побудовано структурну модель формування системи показників оцінювання діяльності водіїв АТЗ, яка враховує неоднорідність умов виконання перевезень за різними видами їздок. Запропоновано підхід до ідентифікації та кількісного вимірювання показників оцінювання на основі відносної кількості помилок водіїв за окремими видами транспортних операцій із використанням контрольних карт Шухарта. Розроблено рекомендації щодо інтерпретації отриманих результатів з позицій управління випадковою та не випадковою варіабельністю, а також щодо формування індивідуальних траєкторій навчання і розвитку персоналу. Практичне застосування запропонованого методу створює передумови для підвищення результативності та ефективності управлінських рішень у сфері управління логістичним персоналом, забезпечує більш обґрунтовану мотивацію водіїв АТЗ і сприяє поширенню позитивних управлінських практик в організаціях, що надають послуги із перевезення вантажів.

Ключові слова: оцінювання діяльності персоналу, водії автомобільних транспортних засобів, логістичний персонал, варіабельність результатів, статистичне мислення, теорія управління Демінга, ризик і невизначеність.

JEL класифікатор: M12, M54, L92, D81.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Як відомо, теорія управління Демінга, виходячи із тієї своєї складової, яка отримала назву «статистична», передбачає призупинення «управління за цілями, числами і кількісним результатом». Як зауважується в роботі [1]: «Природне коливання в правильному напрямі, яке виникає зазвичай через неточність даних, розцінюється як успіх. Коливання ж у протилежному напрямі змушує метушитися в пошуках пояснень і вирішення питання поспіхом, що стає джерелом ще більшого розчарування і появи нових проблем».

Зазначимо, що словосполучення «неточність даних» пов'язується не із власне помилками при зборі і обробленні даних. Мова тут йде про варіабельність (мінливість), притаманну, в загальному випадку, процесам різного роду на практиці.

Водночас, впровадження в організаціях положень теорії управління Демінга, насамперед, у частині управління мінливістю процесів, не позбавляє управляючих від необхідності оцінювати результат діяльності персоналу і, на основі цього, мотивувати, забезпечуючи, при цьому, його подальший розвиток. Зазначене, в свою чергу, потребує напрацювання науково-методичних підходів до оцінювання діяльності персоналу із урахуванням варіабельності результату такої діяльності.

Визначення наявності зазначеної варіабельності відповідає умовам функціонування і розвитку організацій, які застосовують у практиці своєї роботи відмінні аспекти теорії управління Демінга, зокрема, певні аспекти управління якістю.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Випадкова мінливість зумовлюється дією значної кількості чинників, які постійно присутні в процесі. Кожен із них окремо має незначний вплив на загальний результат, однак їх сукупний ефект формує природну варіабельність процесу. Така мінливість розглядається як його внутрішня характеристика. Зниження впливу звичайних чинників потребує управлінських рішень системного характеру, перерозподілу ресурсів та вдосконалення процесу чи системи в цілому.

Невипадкова мінливість, навпаки, пов'язана з конкретними (особливими) чинниками, що не є органічно притаманними процесу. Вона відображає реальні відхилення у функціонуванні системи та може бути усунена шляхом виявлення й ліквідації відповідних чинників [2].

Процес, у якому відсутні ознаки впливу особливих чинників, відповідно до підходу Шухарта називається статистично керованим. Саме така інтерпретація покладена в основу теорії управління Демінга. У статистично керованому стані процес характеризується передбачуваністю в межах випадкових коливань, хоча вплив зовнішніх чинників може вивести його зі стану стабільності.

Розмежування двох типів мінливості лежить в основі двох типів управлінських помилок. Перша помилка виникає тоді, коли прояви звичайної варіації помилково трактуються як результат дії особливих чинників, що спричиняє необґрунтоване втручання. Друга – коли дійсні особливі чинники відносять до сфери випадкових коливань, ігноруючи необхідність реагування [2]. Обидва випадки можуть зумовити значні втрати для організації.

Удосконалення процесу доцільно розглядати як послідовність трьох фаз [1,2]. Перша фаза передбачає стабілізацію процесу шляхом виявлення та усунення особливих чинників варіації. Друга фаза спрямована на систематичне зменшення впливу звичайних чинників. Третя фаза полягає у постійному моніторингу процесу для підтримання досягнутих результатів.

Водночас, слід зазначити, що статистичний вимір теорії управління Демінга не завжди знаходить однозначне сприйняття серед представників класичної статистики, оскільки він

передбачає переосмислення традиційної теорії статистичного висновку. Демінг інтегрував теорію варіабельності, розвинену Шухартом, у контекст більш широкої управлінської концепції та надав їй прикладного значення. Дискусійним аспектом стала ідея статистичної керованості процесів, яка трансформує класичні уявлення щодо репрезентативності вибірки [2].

Якщо при формуванні KPI (абревіатура від англійської Key Performance Index – ключовий показник діяльності або результату, в розумінні результативності і/або ефективності діяльності) для оцінювання діяльності персоналу орієнтуватися на положення теорії управління. Демінга, то доцільно відмовитися від жорстко фіксованого значення показника. Натомість слід використовувати статистичні характеристики: математичне сподівання (m_x), дисперсію (D_x) та контрольні межі виду $m_x \pm 3\sqrt{D_x}$, що відображають природну варіабельність процесу. Ініціативи щодо вдосконалення при цьому можуть бути згруповані залежно від стадії розвитку процесу: одні спрямовані на його стабілізацію, інші – на зниження звичайних чинників варіації. За логікою теорії Демінга запровадження нормативних значень KPI суперечить її основним положенням, що зумовлює необхідність переосмислення самої концепції показників результату діяльності [2].

Погляди дослідників із управління на концепцію Демінга частково відображені в позиції Друкера. Він вважав, що Демінг фактично продовжив традицію наукового управління Тейлора, доповнивши її статистичними методами контролю якості та сучасними інструментами аналізу виробничих процесів [3,4].

Водночас, сам Демінг підкреслював потребу більш глибоких трансформацій управлінської практики. Йшлося про відмову від систем ранжування, жорстких оцінок, управління за цілями, кількісних норм, преміальних механізмів, формальної звітності та внутрішньої конкуренції як проявів субоптимізації. Натомість ключову роль має відігравати лідерство, орієнтоване на розвиток особистості та системне вдосконалення організації. Ініціатива таких перетворень повинна виходити від керівництва вищого рівня [2].

В контексті проблематики оцінювання діяльності саме логістичного персоналу із урахуванням варіабельності цієї діяльності представляє інтерес робота [5]. Водночас, її автори зосереджуються на стратегічно-орієнтованому оцінюванні діяльності логістичного персоналу загалом. Зокрема, ними запропонована структурна модель інтегрального показника для стратегічно-орієнтованого оцінювання діяльності працівника організації, задіяного у наданні логістичних послуг. Даною моделлю передбачається встановлення зв'язку системи оцінювання результату діяльності логістичного персоналу зі стратегічними цілями організації. На її основі пропонуються до розроблення математичні моделі для оцінювання діяльності логістичного персоналу.

Разом із тим, визнаючи цінність роботи [5] у загальнометодологічній постановці, водночас, маємо вказати на її обмеженість. Дана робота залишає поза увагою питання власне конкретизації показників, які можуть бути використані для оцінювання результату діяльності логічного персоналу. При цьому, очевидно, що ці показники будуть відмінними, наприклад, для водіїв автомобільних транспортних засобів і комплектувальників замовлень на складі. Хоча обидві ці категорії працівників, вочевидь, можуть бути віднесені до логістичного персоналу.

Проведений аналіз праці [1-5] показує, що наукова прогалина може бути ідентифікована, насамперед, у частині браку науково-методичних підходів, які дозволили б проводити оцінювання діяльності окремих категорій логістичного персоналу із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є підвищення результативності і ефективності управління діяльністю персоналу водіїв АТЗ в організаціях перевізників і логістичних провайдерів на основі розроблення методу оцінювання цієї діяльності із урахуванням варіабельності результату останньої за дії чинників ризику та невизначеності.

Застосування пропонованого методу має надати можливість організаціям перевізників і логістичних провайдерів формувати системи показників для оцінювання діяльності водіїв АТЗ – власних і залучуваних зовні – із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності. Застосування даного методу також створює для цих організацій можливість побудови індивідуальних траєкторій навчання та розвитку персоналу водіїв АТЗ.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- побудувати структурну модель формування системи показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності;
- запропонувати підхід до ідентифікації і кількісного вимірювання значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності;
- опрацювання рекомендації щодо інтерпретації отримуваних значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності в контексті вибудовування індивідуальних траєкторій навчання та розвитку персоналу водіїв АТЗ.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання в організаціях перевізників і логістичних провайдерів результату діяльності водіїв АТЗ – власних і залучуваних зовні – із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності.

Проблема, яка вирішується в дослідженні, – підвищення результативності і ефективності рішень у сфері управління персоналом водіїв АТЗ в організаціях перевізників і логістичних провайдерів на основі подальшого розвитку методологічних підходів до оцінювання діяльності логістичного персоналу. Зазначеним розвитком передбачається врахування умов варіабельності результату цієї діяльності і управління даною варіабельністю.

Предметом дослідження є методи, моделі і механізми оцінювання діяльності логістичного персоналу, в основу яких покладається концепція статистичного мислення [1].

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гіпотезою дослідження є припущення про можливість підвищення результативності і ефективності управління персоналом водіїв АТЗ в організаціях перевізників і логістичних провайдерів на основі розроблення науково-методичних засадах формування системи показників для оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності.

При побудові структурної моделі формування системи показників оцінювання діяльності водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності використано положення теорії транспортних процесів і систем.

При опрацюванні підходу до ідентифікації і кількісного вимірювання значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності використано положення теорії транспортних процесів і систем, концепцію статистичного мислення і методичні засади побудови контрольних карт Шухарта.

При опрацюванні рекомендацій щодо інтерпретації отримуваних значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності в контексті вибудовування для персоналу водіїв АТЗ індивідуальних траєкторій

навчання та розвитку використано концепцію статистичного мислення і абстрактно-логічний метод.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В межах розроблення методу оцінювання діяльності водіїв АТЗ в організаціях, які надають послуги із перевезення вантажів, із урахуванням дії чинників ризику та невизначеності, побудовано структурну модель, яка представлена на рис. 1.

Виокремлення видів їздок, до виконання яких у процесі своєї діяльності залучається i -й водій АТЗ, $i = \overline{1, I}$, організації перевізника або логістичного провайдера, зумовлено певним передумовами в застосуванні концепції статистичного мислення [1,6]. Зокрема, прийняттям припущення про тотожність умов діяльності водіїв АТЗ в організації. Очевидно, що за окремими їздками можуть суттєво різнитися використовувані типи АТЗ, види вантажу, кількість замовлень у відправленнях, умови роботи пунктів навантаження-розвантаження тощо. Навіть за умовами виконання, так званих, «фіксованих маршрутів» можемо мати значущі відмінності, зокрема, щодо сезонності.

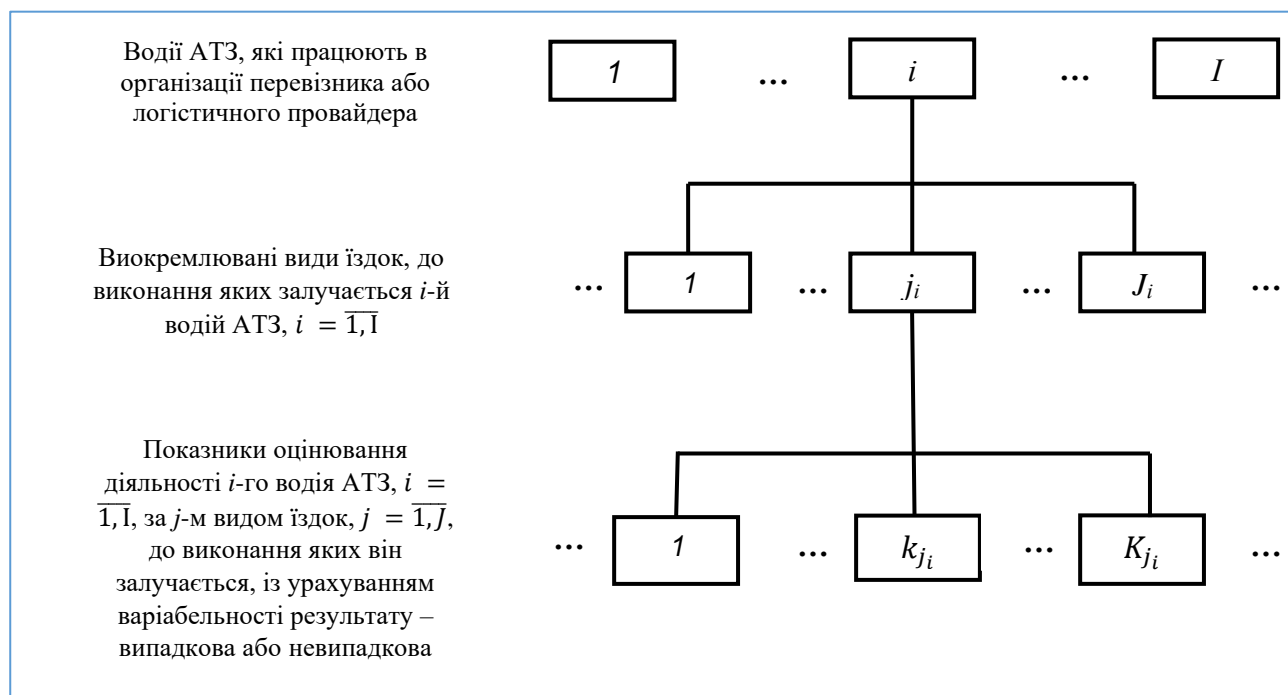


Рис. 1 Структурна модель формування системи показників для оцінювання діяльності водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності

Джерело: авторська розробка

Відповідно до положень теорії транспортних процесів і систем під їздою, або циклом перевезень, ми розуміємо в даній роботі певну сукупність елементів, які утворюють закінчену операцію доставки вантажів. Ми виходимо із того, що на всіх маршрутах транспортний процес перевезення вантажів складається із послідовності елементів, які повторюються: подача АТЗ до місця навантаження, навантаження, переміщення (рух із вантажем), розвантаження.

Підтвердити або спростувати гіпотезу про значущість відмінностей в умовах, у яких діють водії при виконанні відмінних їздок, можна, використовуючи, наприклад непараметричний критерій (тест) значущості Краскела-Волліса, який є багатомірним

узагальненням критерію Вілкоксона-Манна-Вітні. Даний критерій, як відомо, є ранговим. Відповідно, він інваріантний стосовно будь-яких монотонних перетворень шкал вимірювань. Виявлення наявності значущих відмінностей спонукає, в свою чергу, до виявлення чинників, які зумовлюють цю наявність ідентифікованих відмінностей.

Для забезпечення коректного порівняння результатів діяльності окремих водіїв АТЗ в цілому, а також за певними складовими цієї діяльності, можна, на основі вищезазначеного аналізу щодо значущості відмінностей, виокремити певні види (групи) їздок. Це має не лише забезпечити співставимість результатів діяльності окремих водіїв АТЗ, а й обґрунтувати для них індивідуальні траєкторії навчання та розвитку.

Водночас, зауважимо, що детальне опрацювання методичних засад виокремлення видів їздок за умовами роботи організацій перевізників або логістичних провайдерів потребує окремого дослідження і виходить за межі даної роботи. Маємо лише наголосити, що проблема однорідності є значно вагомішою за умовами діяльності водіїв АТЗ порівняно до умов діяльності, наприклад, працівників інших сфер логістики і галузей взагалі.

Структурною моделлю, представленою на рис. 1, передбачається використання показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ. Зазначене передбачає необхідність ідентифікації і кількісного вимірювання відповідних показників у подальшому. Очевидно, що вищезгадувана проблема неоднорідності умов роботи персоналу водіїв АТЗ накладає свій відбиток і на вибір даних показників оцінювання.

В роботі [1] в якості такого показника, із посиланням на практику роботи організацій перевізників і логістичних провайдерів США, що склалася, вводиться показник кількості помилок, які зробив водій АТЗ організації протягом певного проміжку часу. Наприклад, допущені надлишок чи нестача в замовленні, невідповідність в оформленні супроводжувальних документів тощо. В даній роботі ми також приймемо зазначений показник у якості показника для оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ. Водночас, ми вважаємо за доцільне запропонувати умови ідентифікації і кількісного вимірювання даного показника ґрунтуючись на положеннях теорії транспортних процесів і систем. Тобто, в загальному випадку, виокремлювати типи даних помилок узгоджуючись із підпроцесами (операціями або їх елементами), які складають процес транспортування.

В вигляді таблиці 1 представлена матриця для акумулювання вихідних даних щодо кількості помилок i -го водія АТЗ, $i = \overline{1, I}$, організації перевізника або логістичного провайдера за видами їздок, виконаних ним, і типами цих помилок.

Таблиця 1

Матриця кількості помилок, які допустив i -й водій АТЗ, $i = \overline{1, I}$, за видами виконаних їздок у встановленому часовому періоді

Вид їздок які виконуються в організації	Кількість помилок, які допустив водій за видами їздок у перерахунку на одну виконану ним їзду				
	l	...	k	...	K
i	r_{il}	...	r_{ik}	...	r_{iK}
...
j	r_{jl}	...	r_{jk}	...	r_{jK}
...
J	r_{Jl}	...	r_{Jk}	...	r_{JK}

Джерело: авторська розробка

Зазначимо що дана матриця пропонує надлишкову кількість помилок, які гіпотетично можуть бути допущені i -м водієм АТЗ, $i = \overline{1, I}$, за кожною їздкою. Дана надлишковість передбачає наявність типів помилок, які можуть не бути актуальними для певних видів їздок. Наприклад, помилка щодо недотримання температурного режиму не є актуальною при перевезенні вантажів, які дотримання цього температурного режиму не потребують, і/або використання АТЗ, які не дозволяють впливати на цей режим.

Відповідна обставина, тобто, те, що діяльність водія АТЗ за даним типом помилки щодо даного виду їздки не оцінюється, має бути врахована в будові матриці. Наприклад, через позначку у відповідній клітинці, яка вказує на те, що ця клітинка не заповнюється.

Зазначимо також, що дана матриця, табл.1, пропонує не лише надлишкову кількість помилок за їздками, а й надлишкову кількість власне їздок щодо окремого, i -го водія АТЗ, $i = \overline{1, I}$. Ця обставина також має бути врахована в будові матриці. Наприклад, через позначку у рядку, відповідному виду їздок, до виконання яких i -й водій АТЗ, $i = \overline{1, I}$, не залучається.

Умови співставимості отриманих значень кількості помилок щодо окремих водіїв вимагають також використання не абсолютної величини кількості цих помилок, а відносної. Тобто, в перерахунку на кількість їздок певного виду, яку виконав i -й водій АТЗ, $i = \overline{1, I}$.

Якщо матриця, представлена в табл.1, має акумулювати дані щодо кількості помилок, зроблених водіями АТЗ за певний проміжок часу, то матриця, представлена в вигляді табл.2, виконує іншу функцію. Спираючись на концепцію статистичного мислення [1,3], ми в даній матриці, табл.2, відображаємо, в яких випадках кількість помилок i -го водія АТЗ, $i = \overline{1, I}$, організації перевізника або логістичного провайдера – як результат діяльності – може бути інтерпретована в контексті випадкової варіабельності (мінливості), а в яких – не випадкової.

При цьому, як очевидно ми виходимо із даних кількості помилок певного типу, які зробили всі водії АТЗ відповідної організації перевізника і логістичного провайдера за певним видом їздок і за встановлений часовий період.

В матриці, яку представляє табл.2, результат діяльності, досягнутий водієм АТЗ за кожним показником, який визначається відносною кількістю помилок певного типу за певний вид їздок, визначається як «1» або «0».

Припустимо, що через «1» ми позначаємо випадки, коли значення показника не вийшло за межі контрольних значень, тобто, за межі нижньої і верхньої контрольної межі за контрольними картами Шухарта [1,3]. Тобто, ми маємо випадок випадкової варіабельності (мінливості).

Таблиця 2

Матриця інтерпретації діяльності i -го водія АТЗ, $i = \overline{1, I}$, за видами виконаних їздок у встановленому часовому періоді за варіабельністю результату цієї діяльності – випадкова чи не випадкова варіабельність

Вид їздок які виконуються в організації	Кількість помилок, які допустив водій за видами їздок у перерахунку на одну виконану ним їздку, інтерпретована як випадкова чи не випадкова варіабельність				
	I	...	k	...	K
I	v_{I1}	...	v_{Ik}	...	v_{IK}
...
j	v_{j1}	...	v_{jk}	...	v_{jK}
...
J	v_{J1}	...	v_{Jk}	...	v_{JK}

Джерело: авторська розробка

Якщо значення показника вийшло за вищеописані контрольні межі, то він може бути позначений через «0». Тобто, ми маємо випадок невідповідності варіабельності (мінливості).

Можемо зауважити, що для встановлення зазначених меж контрольних значень у роботі [1] наведено дещо спрощений підхід, який виходить із припущення про пуассонівський закон розподілу випадкової величини помилок водіїв АТЗ.

На основі отриманих значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності слід провести аналіз чинників (джерел) появи тих кейсів, у яких випадкова величина кількості помилок певного типу за певним видом їздок вийшла за контрольні межі.

Якщо відмінність не пов'язана із засадами однорідності, в розумінні наявності значущих відмінностей, умов, у яких працює окремий водій, то позитивні відмінності щодо виходу за контрольні межі, особливо в довгостроковому періоді, можуть розглядатися як лідерство. Це потребує запровадження заходів, які мали б сприяти поширенню позитивного досвіду.

Для водіїв АТЗ, які виявили себе як лідерів за певним показником, тобто, коли останній вийшов за контрольні межі в позитивному сенсі, в матриці, наведеній на рис. 1, виставляється «1».

Водночас, негативні відмінності потребують запровадження заходів щодо окремих водіїв АТЗ, які б спрямовувалися на виявлення чинників і на подолання виявлених негативних відхилень. Даними заходами, зокрема, може бути визначено перелік навчальних програм (тренінгів), які можуть пройти водії АТЗ для того, щоб увійти «в систему» організації за показниками, за якими їх результати роботи вийшли за контрольні межі в негативному сенсі.

ВИСНОВКИ

В дослідженні запропоновано метод оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ в організаціях перевізників і логістичних провайдерів із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності за умов дії чинників ризику та невизначеності.

В рамках даного методу виконано наступне:

- побудовано структурну модель формування системи показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності;
- запропоновано підхід до ідентифікації і кількісного вимірювання значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності;
- опрацьовано умови обґрунтування рекомендацій щодо інтерпретації отримуваних значень показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ із урахуванням варіабельності результату цієї діяльності в контексті вибудовування індивідуальних траєкторій навчання та розвитку персоналу водіїв АТЗ.

Застосування даного методу дозволить:

- підвищити результативність і ефективність управління діяльністю персоналу водіїв АТЗ в організаціях перевізників і логістичних провайдерів;
- визначити загальні напрями, а також вибудувати індивідуальні траєкторії для навчання та розвитку персоналу водіїв АТЗ;
- формувати стимули у діяльності персоналу водіїв АТЗ.

Подальші дослідження можуть йти за напрямками розроблення математичних моделей для формування інтегральних показників оцінювання діяльності персоналу водіїв АТЗ а також вдосконалення підходів до їх мотивації із урахуванням наявності випадкової і невідповідності варіабельності результату цієї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deming W. E. *Out of the crisis*. 4th ed. New York : The MIT Press, 2000. 524 p.
2. Drucker P. F. *The practice of management*. New York : Harper Business, 2006. 416 p. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
3. Neave H. R. *The Deming dimension*. 2nd ed. Knoxville : SPC Press, 1990. 440 p.
4. Drucker P. F. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business, 2021. 224 p. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
5. Vorkut T., Volynets L. Devising a method for strategic-oriented evaluation of the activities of logistics personnel taking into account the effect of risk and uncertainty factors // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 3, No. 3(135). P. 57–66. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.329994>
6. Портфельно-орієнтоване управління в організаційних мережах : монографія / Т. А. Воркут, О. Є. Білоног, А. М. Дмитриченко, А. В. Петунін, Н. В. Срібна, Ю. О. Третиниченко. Київ : Міленіум, 2021. 227 с.

REFERENCES

- Deming, W. E. (2000). *Out of the crisis* (4th ed.). MIT Press.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Business. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
- Neave, H. R. (1990). *The Deming dimension* (2nd ed.). SPC Press.
- Drucker, P. F. (2021). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
- Vorkut, T., & Volynets, L. (2025). Devising a method for strategic-oriented evaluation of the activities of logistics personnel taking into account the effect of risk and uncertainty factors. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(3(135)), 57–66. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.329994>
- Vorkut, T. A., Bilonoh, O. Ye., Dmytrychenko, A. M., Petunin, A. V., Sribna, N. V., & Tretynychenko, Yu. O. (2021). *Portfolio-oriented management in organizational networks* [Monograph]. Milenium. [in Ukrainian].

THE METHOD FOR EVALUATING DRIVER PERFORMANCE IN FREIGHT CARRIERS ORGANIZATIONS CONSIDERING RISK AND UNCERTAINTY FACTORS

Tatiana Vorkut

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Denys Ovchar

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

The article develops a method for evaluating the performance of road transport vehicle (RTV) drivers in carrier organizations and logistics providers, taking into account the variability of performance outcomes under conditions of risk and uncertainty. The theoretical foundation of the study is the concept of statistical thinking and the provisions of Deming's management theory regarding the distinction between random and non-random variability of process outcomes. The expediency of abandoning deterministic normative values of personnel performance indicators is substantiated, and an approach to their interpretation based on statistical characteristics and control limits is proposed. The paper constructs a structural model for forming a system of indicators for evaluating RTV drivers' performance that accounts for the heterogeneity of transportation conditions across different trip types. An approach to identifying and quantitatively measuring evaluation indicators is proposed based on the relative number of driver errors in specific types of transport

Vorkut, T. & Ovchar, D. (2026). The method for evaluating driver performance in freight carriers organizations considering risk and uncertainty factors. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 72-81. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-05>

operations using Shewhart control charts. Recommendations are developed for interpreting the obtained results from the standpoint of managing random and non-random variability, as well as for forming individual learning and development trajectories for personnel. The practical application of the proposed method creates prerequisites for improving the effectiveness and efficiency of managerial decision-making in logistics personnel management, ensures more substantiated motivation of RTV drivers, and promotes the dissemination of positive management practices in organizations providing freight transport services.

Keywords: personnel performance evaluation, road transport vehicle drivers, logistics personnel, performance variability, statistical thinking, Deming's management theory, risk and uncertainty.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

17 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 339.138:005.334:339.5

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-06

**МАРКЕТИНГ МОЖЛИВОСТЕЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ
FMCG БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ
АСПЕКТИ ДІЇ ЧИННИКІВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ****Головань О.О.***к.ф.-м.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-9410-3830***Олійник О.М.***к.філос.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0003-0511-7681***Маркова С.В.***д.е.н., професор**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0003-0675-0235***Олійник М.О.***аспірант**Запорізького національного університету**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0004-4613-6023*** Email автора для листування: oaholov@gmail.com*

Анотація. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, турбулентністю попиту, логістичними обмеженнями, зміною споживчих пріоритетів і загостренням конкуренції. За таких умов стійкість підприємства (resilience) дедалі більше залежить не лише від «захисних» антикризових рішень, а й від здатності системно виявляти та монетизувати можливості, що виникають унаслідок змін. У статті обґрунтовано використання маркетингу можливостей як управлінського підходу, що підсилює стійкість бізнесу в умовах невизначеності та воєнних викликів. Актуальність теми зумовлена важливістю FMCG-сегмента для економіки України, адже товари повсякденного попиту підтримують безперервність споживання, зайнятість у ланцюгах постачання та продовольчу безпеку. Метою дослідження є формування прикладної рамки маркетингу можливостей у системі забезпечення стійкості та визначення напрямів її застосування на прикладі ТМ «Хлібодар» (HD-Group), що поєднує багатоканальний збут із експортною діяльністю. Емпірична база кейсу відображає масштабність портфеля бранда (понад 120 позицій) і міжнародну орієнтацію компанії (експорт у понад 20 країн, частка експорту в продажах 30-33%), що дозволяє розглядати диверсифікацію ринків як інструмент зниження ризиків. Методологічно використано системний підхід, аналіз маркетингової політики, узагальнення даних про збут і канали, а також PEST-аналіз для відбору зарубіжних ринків і оцінки регуляторно-логістичних чинників. Запропоновано п'ятиетапний цикл управління можливостями, який переводить ринкові сигнали у перевірені рішення та їх інституціалізацію в процесах компанії, і показано зв'язок між сенсорною, підприємницькою та трансформаційною функціями маркетингу можливостей і показниками стійкості. Практичне значення результатів полягає у рекомендаціях для FMCG-підприємств щодо портфельної адаптації, диверсифікації каналів і ринків, посилення цифрових комунікацій та впровадження Opportunity-KPI, що відображають доступність товару, надійність партнерств

і стабільність експортних контрактів. Отримані висновки також можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності брендів товарів повсякденного попиту та зниження їх вразливості до шоків середовища.

Ключові слова: маркетинг можливостей, стійкість бізнесу, маркетингова політика, адаптація 4P, FMCG-сегмент.

JEL класифікатор: M31, M16, F23, L66

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнних і посткризових шоків підприємства стикаються з порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом ресурсів, зниженням платоспроможного попиту, зміною структури каналів збуту та зростанням регуляторних вимог на зовнішніх ринках. Традиційні антикризові підходи фокусуються на скороченні витрат і «утриманні позицій», однак цього недостатньо для довгострокової життєздатності. Відтак актуалізується підхід, який дозволяє керівництву перетворювати зміни на джерела розвитку, поєднуючи адаптивність маркетингової політики та міжнародні можливості (експорт, партнерства, нові сегменти). Саме таким підходом є маркетинг можливостей, що у дослідженні розглядається як концепція забезпечення стійкості підприємств до викликів і змін середовища.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і методологічним засадам формування та реалізації маркетингової політики підприємств присвячена значна кількість наукових праць, зокрема [1–9]. У сучасних дослідженнях маркетингова політика дедалі частіше інтерпретується крізь призму стійкості та резильєнтності, тобто здатності підприємства зберігати результативність маркетингових рішень і відновлювати ринкові позиції в умовах турбулентності. Так, О. Жегус, Е. Пахуча, К. Петріянчук і Д. Шиян [1] акцентують увагу на маркетинговій стійкості як управлінській характеристиці, що поєднує клієнтоорієнтованість, гнучкість інструментів та узгодженість маркетингових рішень із ризиками й обмеженнями зовнішнього середовища. Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча [2] розвивають теоретичний конструкт ринкової резильєнтності бізнесу, підкреслюючи важливість здатності підприємства адаптуватися до шоків попиту, швидко коригувати ринкову поведінку та підтримувати конкурентоспроможність завдяки своєчасним управлінським змінам.

Водночас прикладний ракурс проблеми розкривається через аналіз інструментарію підвищення адаптивності. О. М. Ястремська [3] обґрунтовує, що саме маркетингові інструменти (товарні, цінові, збутові та комунікаційні рішення, зокрема у цифровому середовищі) виступають факторами посилення здатності підприємства реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища та зменшувати наслідки ринкової нестабільності. Для малого бізнесу релевантним є підхід О. Ю. Чернишова, В. О. Відрашка та І. В. Пасічного [4], які пов'язують результативність маркетингової політики з формуванням маркетингових можливостей підприємства (аналітичних, комунікаційних, партнерських і клієнтських), що забезпечують гнучкість ринкової поведінки й підвищують ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із трансформацією маркетингової політики в умовах нестабільності та воєнних викликів. Зокрема Б. С. Ватченко [5] розглядає антикризове управління підприємствами в умовах війни та підкреслює значущість тактичних інструментів (даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг тощо). О. В. Жегус [6] пропонує концепцію «маркетингу можливостей» як підхід, що переосмислює управління бізнесом у ситуаціях шоків і змін, та орієнтує

підприємство на швидке відновлення й адаптивність. О. В. Виноградова, Н. І. Дрокіна та В. В. Бондар [7] фокусуються на специфіці маркетингової політики малого бізнесу під час війни та обґрунтовують рекомендації з урахуванням обмежень ресурсів і змін поведінки споживачів; у праці Н. Савицької, І. Бубенець та ін. [8] систематизовано ключові напрями й інструменти формування маркетингової політики в умовах воєнного часу; І. О. Коростова [9] визначає можливі напрями маркетингової політики, спрямовані на вихід із кризи під час воєнних дій.

Водночас підкреслюється, що в умовах війни зростає потреба у поєднанні стратегічних інструментів (для забезпечення стійкості) і тактичних рішень (для швидкого реагування), а також у постійному аналізі попиту, управлінні ризиками, перебудові ланцюгів постачання та активній комунікації зі споживачами. Додатково актуалізується блок досліджень поведінки споживачів у воєнний час (глибинні інтерв'ю, індекси лояльності, онлайн-опитування тощо) як підґрунтя для адаптації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Огляд публікацій дозволяє зробити висновок, що наявні підходи достатньо ґрунтовно описують сутність та інструментарій маркетингової політики і пропонують загальні рамки її адаптації до умов нестабільності й війни, проте меншою мірою висвітлюють прикладні механізми комплексної трансформації маркетингової політики для конкретних галузей із урахуванням одночасно внутрішнього та зовнішнього ринків збуту. Це зумовлює актуальність дослідження маркетингової політики підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» у складі HD-Group в умовах воєнного часу та обґрунтування шляхів підвищення її ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування маркетингу можливостей як елемента системи забезпечення стійкості бізнесу та визначення практичних напрямів його імплементації в сучасних умовах.

МЕТОДОЛОГІЯ

Використано сукупність загальнонаукових і прикладних методів: системний підхід, описовий і порівняльний аналіз, аналіз вторинної інформації, а також PEST-аналіз як інструмент оцінки факторів зарубіжних ринків. Емпіричною базою слугують узагальнення результатів дослідження маркетингової політики підприємств HD-Group (ТМ «Хлібодар») у воєнний період, включаючи характеристики асортименту, каналів збуту та експортних параметрів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетинг можливостей доцільно трактувати як управлінський підхід, спрямований на системне виявлення змін у середовищі та швидку трансформацію цих змін у нові ціннісні пропозиції, сегменти, канали збуту й партнерства. На відміну від реактивного антикризового маркетингу, він має проактивну природу: підприємство не лише «пристосовується», але й формує джерела зростання навіть у кризі. Маркетинг можливостей доцільно розглядати як управлінську логіку, що переводить підприємство з режиму «реагування на кризу» у режим системного використання змін як ресурсу розвитку. У традиційному антикризовому маркетингу компанія, як правило, діє постфактум: падіння попиту компенсує знижками, збій у логістиці – скороченням асортименту, а комунікаційні ризики – тимчасовим згортанням активностей. Така поведінка може знизити короткострокові втрати, однак вона часто фіксує бізнес у «захисній позиції», звужує горизонти планування і послаблює конкурентні переваги. Натомість маркетинг можливостей виходить з іншого принципу: турбулентність не лише руйнує усталені практики, але й створює нові «вікна» для зростання, якщо компанія вміє їх

помічати, оцінювати, швидко перевіряти і закріплювати результати в операційній системі.

Саме тому маркетинг можливостей має прямий зв'язок із концептом стійкості бізнесу. Стійкість у сучасному розумінні означає не лише здатність «витримати удар», але й спроможність адаптуватися до нових умов та, за потреби, трансформувати бізнес-модель так, щоб у зміненому середовищі підприємство стало більш ефективним, ніж до шоку. За цією логікою маркетинг можливостей працює як механізм, що забезпечує перехід від простого збереження функціонування до активної адаптації та довгострокової трансформації. Він підсилює швидкість управлінської реакції, підтримує портфель альтернатив (нові сегменти, формати продукту, канали збуту, партнерства) і знижує залежність від одного джерела попиту чи одного каналу продажів.

Внутрішня архітектура цього підходу може бути пояснена через три взаємопов'язані управлінські функції. Перша з них – сенсорна, тобто здатність організації «чути» ринок і середовище. Йдеться не про формальний моніторинг, а про регулярне зчитування сигналів, які змінюють правила гри: трансформацію попиту й мотивів споживача, перерозподіл ролі каналів збуту, дії конкурентів, логістичні обмеження, а також регуляторні зміни, особливо важливі для підприємств із міжнародними продажами. Сенсорна функція дає компанії те, що можна назвати інформаційною перевагою: можливість помічати зміни на ранній стадії, коли «вікно можливостей» ще відкрите і конкуренція за нього не максимальна.

Друга функція – підприємницька, тобто здатність перетворити виявлену можливість на конкретне маркетингове рішення з чіткою цінністю для клієнта. На цьому етапі принципово важливо, щоб можливість не залишалася ідеєю чи гіпотезою без економічного змісту. Вона має бути оформлена як бізнес-рішення, яке одночасно відповідає на питання «кому і яку проблему/потребу ми закриваємо», «за рахунок чого ми відрізняємося від альтернатив» і «якою є економіка реалізації». У практиці це означає швидке формування узгодженого пакета змін у продукті, ціні, каналі та комунікаціях, а також у мережі партнерів. Для компанії, що працює із зовнішніми ринками, підприємницька функція особливо тісно пов'язана з вимогами до маркування, упаковки, підтвердження якості, специфікою торгових форматів і умовами роботи з дистриб'юторами. Тут маркетинг можливостей набуває «міжнародного виміру»: можливості виникають не лише на внутрішньому ринку, а й у просторі зовнішніх ринків, де зміни у попиті, регуляторних правилах чи логістиці можуть або відкрити, або закрити доступ до сегментів збуту.

Третя функція – трансформаційна, і саме вона найбільше відрізняє маркетинг можливостей від разових «вдалих кейсів». Йдеться про закріплення успішних рішень у процесах і стандартах компанії, щоб організація отримувала повторюваний результат, а не разовий ефект. На практиці трансформаційна функція означає, що після тестування та підтвердження ефективності компанія не просто «продовжує робити те саме», а змінює правила своєї роботи: фіксує нові стандарти продукту й упаковки, вибудовує стабільні партнерські ланцюги, коригує портфель і пріоритети, вбудовує нові KPI у систему управління. Саме тут формується стратегічний внесок у стійкість: підприємство стає здатним відтворювати успішні рішення швидше й дешевше, ніж конкуренти, і водночас знижує ризики за рахунок диверсифікації каналів і ринків.

Для подальшого застосування цієї концепції в діяльності компанії важливо перетворити її з «ідеї» на керований інструмент. Це потребує, по-перше, чіткого визначення, що саме вважається можливістю для конкретного бізнесу та які сигнали її «запускають». По-друге, потрібна процедура оцінки й відбору можливостей, де критерії пов'язані не лише з маркетинговою привабливістю, а й зі здійсненністю та економікою. По-третє, необхідна логіка швидких перевірок, коли замість тривалого планування компанія запускає пілотні рішення в конкретних каналах/регіонах/сегментах і фіксує результат. По-четверте, для забезпечення стійкості критично важливо інституціалізувати результати, перетворивши їх у стандартизовані процеси й управлінські правила, які переживають зміну кон'юнктури.

Отже, маркетинг можливостей є операційним механізмом забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни. Стійкість у цьому випадку проявляється у здатності підтримувати продажі й маржинальність, утримувати клієнтів, зберігати доступність продукту в ключових каналах, швидко відновлюватися після збоїв постачання і, що особливо важливо для міжнародного бізнесу, зменшувати залежність від одного ринку за рахунок географічної диверсифікації.

Сегмент FMCG (товари повсякденного попиту) є одним із системоутворюючих для економіки України, оскільки безпосередньо пов'язаний із базовими потребами населення та щоденним споживанням. Виробництво й реалізація продуктів харчування та інших товарів швидкого обігу підтримують зайнятість у суміжних галузях, формують стабільний попит у ланцюгах постачання, забезпечують податкові надходження та відіграють ключову роль у продовольчій безпеці. В умовах воєнних і посткризових викликів стійкість підприємств FMCG набуває особливого значення, адже саме вони мають гарантувати доступність соціально важливих товарів, швидко адаптуватися до змін логістики й поведінки споживачів та утримувати безперервність постачання. З огляду на це, доцільним є дослідження маркетингу можливостей як складової стійкості бізнесу саме на прикладі підприємства FMCG-сегмента. Об'єктом аналізу обрано ТМ «Хлібодар», яка добре відома на ринку товарів повсякденного попиту і поєднує масштабне виробництво з розвиненою системою збуту на внутрішньому й зовнішньому ринках. Такий вибір дає змогу конкретизувати теоретичні положення через приклад компанії, для якої адаптивність маркетингової політики, ефективність каналів реалізації та здатність швидко перетворювати зміни середовища на нові можливості безпосередньо визначають конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах.

Для практичного застосування маркетингу можливостей у діяльності ТМ «Хлібодар» доцільно використовувати п'ятиетапний управлінський цикл, який перетворює випадкові «знахідки» ринку на системно відтворювані рішення. Його логіка полягає у тому, що можливість розглядається не як абстрактна ідея, а як керована одиниця управління, яка проходить послідовні стадії від виникнення сигналу до закріплення результату в процесах компанії. Такий підхід особливо важливий у турбулентному середовищі, де одночасно змінюються попит, канали збуту, логістика та регуляторні вимоги, а успіх залежить від швидкості перетворення змін у цінність для клієнта та у вимірюваний фінансовий результат.

Першою стадією є виявлення можливостей, що спирається на системне зчитування ринкових сигналів. Для компанії FMCG-сегмента, яка працює з національними мережами та паралельно має експортний контур, значущими сигналами виступають зміни структури попиту та споживчих мотивів, поява «вікон» у ритейлі через перерозподіл полиць, зміцнення трендів економії або здорового харчування, перехід частини покупок у цифрові канали, активізація спільнот українців за кордоном, а також поява нових або стабілізація наявних логістичних маршрутів. У міжнародній площині тригером можливості часто стають не лише зміни попиту, а й уточнення митних режимів, технічних вимог до продукції, правил маркування чи підтвердження якості. Принципово важливо, щоб ці сигнали не розчинялися в загальних аналітичних оглядах, а фіксувалися як конкретні підстави для дії: «що саме змінилося», «де це проявляється», «якому сегменту/каналу це відповідає» та «який потенціал може мати для бранда». Саме на цьому етапі формується «матеріал» для подальшого відбору, а якість сенсорної роботи визначає, наскільки вчасно компанія побачить можливість і встигне зайняти позицію до того, як ринок стане перенасиченим.

Друга стадія – оцінка та пріоритизація – переводить сигнал у бізнес-логіку. Тут завдання полягає у відсіві «привабливих, але нежиттєздатних» можливостей та у виділенні тих, які відповідають трьом критеріям одночасно: цінності для клієнта, здійсненності для компанії та прийнятній економіці. Для експортно орієнтованих рішень доцільно застосовувати компактний PEST-аналіз країни або ринку, оскільки саме політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори в сукупності визначають бар'єри входу та витрати адаптації. У межах дослідження підхід PEST був використаний для відбору привабливих

зарубіжних ринків збуту, що є методологічною опорою для прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-фактори для оцінки привабливості зарубіжних ринків збуту продукції ТМ «Хлібодар»

Фактори	Ринок				
	Чехія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Країни Балтії
1	2	3	4	5	6
Політичні	– член ЄС, що забезпечує стабільність та доступ до єдиного ринку; – політична, військова та економічна підтримка України	– член ЄС, що забезпечує стабільне правове поле; – підтримка України; – загроза політичної нестабільності через розкол суспільства на президентських виборах; – ризик блокування української продукції на кордонах	– має статус кандидата на вступ до ЄС; – нестабільна політична ситуація через розкол суспільства (велика кількість населення підтримує проросійських політиків)	– провідна країна ЄС; – стабільне та прогнозоване законодавство; – активна політична, військова та економічна підтримка України	– члени ЄС, що гарантує політичну та економічну стабільність; – активна політична, військова та економічна підтримка України; – ризик російського втручання у внутрішні справи країн
Економічні	– стабільна економіка зі зростаючою купівельною спроможністю; – посилення співпраці в аграрній і продовольчій сферах (у травні 2025 р. підписаний Меморандум про взаєморозуміння) – Value Added Tax 21% (15% для харчових продуктів)	– близькість до України, сприятливі логістичні маршрути; – відносно висока купівельна спроможність населення; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 23% (5% для харчових продуктів)	– висока чутливість до ціни серед споживачів. =; – обмежений внутрішній ринок; – Value Added Tax 20%	– найбільша економіка Європи; – висока купівельна спроможність населення; – споживачі готові платити за якість та інновації; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 19% (7% для харчових продуктів)	– купівельна спроможність нижча, ніж в інших країнах ЄС, але вища, ніж у Молдові; – відносно менша конкуренція, ніж на великих ринках; – Value Added Tax 21%-22%
Соціально-демографічні	– схожі з Україною культурні та гастрономічні вподобання; – присутність української діаспори; – 379 370 українців отримали	– значна українська діаспора; – 983 880 осіб (23,4%) українців отримали тимчасовий захист; – схожа з Україною ментальність та	– схожа ментальність та кулінарні вподобання з Україною; – схожий мовний простір (російська, українська); – 123 000 біженців з України	– висока вимогливість до якості та інгредієнтів; – велика кількість українців 1 140 705 осіб або 27,2% отримали тимчасовий захист	– культурні та гастрономічні зв'язки зі Східною Європою; – велика присутність українців піз час війни (близько 100 000 біженців)

	тимчасовий захист	кулінарні вподобання			
--	-------------------	----------------------	--	--	--

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Технологічні	– розвинена інфраструктура роздрібною торгівлі та логістики; – можливості для онлайн-продажів	– високий рівень автоматизації у дистрибуції; – можливості для онлайн-продажів та використання сучасних маркетингових інструментів	– менш розвинена логістична та роздрібна інфраструктура порівняно з країнами ЄС; – потенціал для зростання електронної комерції, але поки що обмежений	– розвинена інфраструктура, логістика та роздрібна торгівля; – широкі можливості для електронної комерції та використання сучасних каналів збуту	– високий рівень розвитку електронної комерції; – сучасна логістична інфраструктура, особливо портів міста

Джерело: авторська розробка.

Паралельно з PEST необхідно оцінити місткість сегмента і реальність доступу до нього, включаючи вимоги до маркування та сертифікації, можливу потребу в адаптації упаковки, логістичні витрати й ризики, а також формат присутності: чи це контракт із дистриб'ютором, чи робота через мережі «біля дому», чи маркетплейс. Для ТМ «Хлібодар» така оцінка дозволяє розділити можливості на ті, що дають швидкий ефект з мінімальними змінами продукту (наприклад, ринки зі схожими споживчими уподобаннями), і ті, що потребують більших вкладень, але забезпечують довшу “траєкторію” зростання.

Третя стадія – тестування – є принциповою, бо саме вона відрізняє маркетинг можливостей від “стратегічних декларацій”. Замість тривалого планування пропонується швидко перевіряти гіпотези в обмеженому масштабі так, щоб отримати емпіричні докази попиту та здійсненності. Для FMCG-бренду це може означати запуск тестової партії в одній мережі або одному регіоні, перевірку комунікаційних повідомлень у цифрових каналах на малій вибірці аудиторій або пробну співпрацю з обмеженою кількістю партнерів за кордоном. Важливо, щоб тест мав чітко визначені критерії успіху, прив’язані не лише до продажів, але й до показників доступності, повторної купівлі, логістичної надійності та фінансової доцільності. Це знижує ризик “великого запуску” на неперевірених основі та дає компанії можливість коригувати рішення ще до масштабування.

Четверта стадія – масштабування – полягає у перенесенні успішних рішень у стійкі елементи маркетингової політики. У цей момент важливо не просто збільшити обсяги, але й системно посилити ті компоненти комплексу маркетингу, які забезпечили результат: закріпити асортиментні рішення в портфелі, вибудувати логіку цінних стратегій і промо-архітектури, узгодити контрактні умови та сервісні стандарти, розширити партнерську мережу і розвести канали так, щоб вони не “канібалізували” один одного. Для ТМ «Хлібодар» масштабування у міжнародному контурі має включати уніфікацію вимог до маркування і упаковки під конкретні ринки та формалізацію правил роботи з дистриб'юторами й логістичними операторами, оскільки саме ці елементи часто визначають стабільність експорту і здатність повторювати результат.

П’ята стадія – інституціалізація – забезпечує довгостроковий ефект і перетворює маркетинг можливостей на компонент системи стійкості. Її зміст полягає у вбудовуванні роботи з можливостями в регулярні управлінські процеси так, щоб компанія постійно оновлювала портфель можливостей, а прийняття рішень було циклічним і прозорим. Для

цього необхідно формалізувати “банк можливостей” як інструмент накопичення ідей і сигналів з короткими обґрунтуваннями, закріпити регулярний перегляд пріоритетів на рівні менеджменту, поєднати роботу з можливостями зі сценарним плануванням та системою КРІ, які відображають саме стійкість. До таких КРІ доцільно відносити не лише обсяг продажів, але й параметри диверсифікації каналів і ринків, стабільність виконання поставок, швидкість запуску оновлень продукту/упаковки, стійкість маржинальності, динаміку повторних покупок і наявність товару в ключових торговельних точках. Саме інституціалізація дозволяє ТМ «Хлібодар» не залежати від одиничних успішних рішень, а формувати постійну здатність адаптуватися і зростати, навіть коли зовнішні умови різко змінюються.

У підсумку п’ятиетапний цикл забезпечує логічний зв’язок між змінами середовища та управлінськими рішеннями: він пояснює, як саме можливості виникають, як їх відбирають, як підтверджують їх життєздатність, як перетворюють на стабільні компоненти маркетингової політики та як закріплюють у системі управління для підтримки стійкості бізнесу. Це створює методологічно чітку основу для подальших рекомендацій щодо ТМ «Хлібодар» і дозволяє аргументовано перейти від концепції до конкретних управлінських кроків.

Отже, для ТМ «Хлібодар» маркетинг можливостей варто інтерпретувати не як набір окремих «ідей», а як керовану здатність компанії системно перетворювати зміни середовища на додаткову цінність, продажі та більш стійку структуру збуту. Це особливо релевантно саме цьому бренду, оскільки він поєднує значну продуктову різноманітність (понад 120 позицій) та багатоканальність реалізації на внутрішньому ринку з уже сформованою міжнародною присутністю: борошняні кондитерські вироби експортуються більш ніж у 20 країн, а частка експорту в загальній структурі продажів HD-Group становить 30-33% [10].

Така конфігурація сама по собі є «ресурсом стійкості», але без концепту маркетингу можливостей вона може залишатися просто фактом, а не системою, що відтворює результат і знижує вразливість до шоків.

Як складова стійкості бізнесу маркетинг можливостей для ТМ «Хлібодар» означає перехід від реактивного пристосування до проактивного формування джерел зростання навіть у кризових умовах. У практичному сенсі стійкість тут проявляється не лише в утриманні позицій на внутрішньому ринку (зокрема через національні торговельні мережі, які є важливими каналами збуту), але й у здатності підтримувати та розширювати зовнішні продажі, коли внутрішній попит або логістика стають менш передбачуваними.

Саме тому маркетинг можливостей доцільно «прив’язувати» до двох контурів одночасно: внутрішнього (регіонального та мережевого) і міжнародного (експортного), оскільки вони по-різному реагують на одні й ті самі ризики та дають різні «вікна» для розвитку.

Сенсорна функція (sensing) у діяльності ТМ «Хлібодар» має бути організована як регулярне виявлення сигналів змін, які здатні перетворитися на ринкові можливості. Для цього компанії недостатньо загальних уявлень про «турбулентність»; потрібна дисципліна спостереження за попитом у ключових мережах і регіонах присутності, за структурою продажів у категоріях (борошно, хлібобулочні, борошняні та кондитерські вироби) і за динамікою товарних замінів.

Міжнародний сенсорний контур має спиратися на відстеження трендів світового ринку борошняних кондитерських виробів та експортної динаміки, оскільки саме в зовнішньому середовищі часто з’являються «перші» сигнали зростання попиту й можливостей збуту. Дослідження виявило, що світовий імпорт борошняних кондитерських виробів зростає, а експорт України у 2024 році збільшився до 107,6 тис. т і майже наблизився до довоєнних рівнів 2020–2021 років, що можна інтерпретувати як сприятливе середовище для українських виробників і створення нових можливостей експорту (рис. 1) [11].

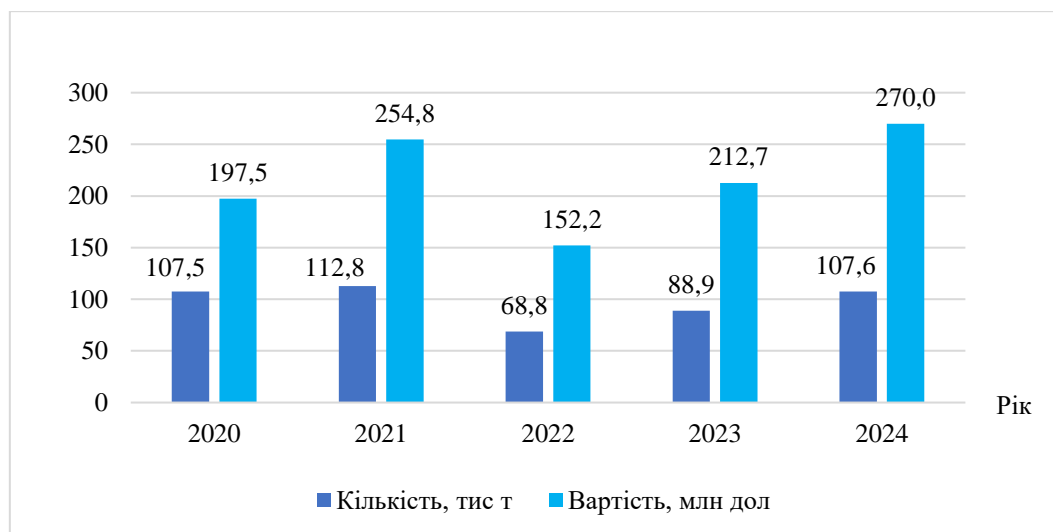


Рис. 1. Динаміка експорту хлібобулочних кондитерських виробів з України

Джерело: складено авторами на основі [11].

Основними покупцями українських борошняних кондитерських виробів у 2023-2024 роки були Польща, Румунія та Республіка Молдова (табл. 2). Варто зазначити, що у 2024 р. Польща і Республіка Молдова збільшили обсяги імпорту з України майже на 13%, Румунія – на 7,3%, а зростання експорту українських борошняних кондитерських виробів до Чехії відбулося на рівні 76% [11].

Таблиця 2

Географія експорту українських хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів

Товари	Обсяг експорту, тис. т									
	Румунія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Латвія	Литва	Грузія	Болгарія	Азербайджан	Чехія
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, тістечка, печиво та ін.	2023 р.									
	13,95	13,78	9,79	4,60	5,06	3,57	3,99	3,33	3,10	1,04
	2024 р.									
	14,97	15,56	11,05	6,58	6,07	3,89	4,33	3,46	3,82	1,84

Джерело: складено авторами на основі [11].

Для підприємств, які випускають продукцію під ТМ «Хлібодар», це означає, що «можливості» потрібно фіксувати не постфактум у вигляді успішних контрактів, а на рівні ранніх індикаторів: де зростає імпорт, де змінюється структура торговельних форматів, де активізується попит з боку діаспори, де посилюється інституційна підтримка України та співпраці в продовольчій сфері.

Підприємницька функція (seizing) для бранда полягає в тому, щоб перетворити зафіксований сигнал на конкретне маркетингове рішення, яке має чітко окресленого споживача, ціннісну пропозицію та економічну логіку. Практичне застосування цієї функції для ТМ «Хлібодар» зручніше розуміти як швидке формування «комплекту рішень» у

маркетинговому комплексі для конкретної можливості, де одночасно узгоджуються продукт (зокрема асортиментний добір і експортна придатність), упаковка та маркування, умови збуту, комунікації й партнерства. Показовим є обґрунтування ринку Чехії як привабливого напряму: уподобання споживачів і вимоги до борошняних виробів там є подібними до українських, тому виробнику не потрібно розробляти особливу рецептуру, натомість критично дотриматися вимог до складу, упаковки та маркування; водночас збут доцільно будувати через магазини формату «біля дому» із залученням місцевих дистриб'юторів, які добре знають запити споживачів.

У межах маркетингу можливостей це можна трактувати як готовий «шаблон» перетворення можливості на дію: компанія мінімізує витрати на продуктову адаптацію (бо рецептура може бути збережена), але посилює компетенцію в регуляторній відповідності та партнерському каналі, що часто і є головними бар'єрами на зовнішніх ринках. Додаткову «підтримку можливості» створює інституційне середовище – меморандум Україна–Чехія (травень 2025 р.) щодо співпраці в агросекторі, який відкриває можливості для взаємодії в напрямках безпеки харчових продуктів, участі у виставках та ярмарках тощо.

Для компанії це означає, що маркетинг можливостей має включати не лише «ринкові» параметри попиту, а й інституційні чинники, що здатні зменшувати трансакційні витрати виходу на ринок.

Трансформаційна функція (transforming) є ключовою для того, щоб маркетинг можливостей став елементом стійкості, а не разовою реакцією. Для ТМ «Хлібодар» трансформація полягає у закріпленні успішних рішень у процесах і стандартах, оскільки масштабність асортименту, наявність кількох виробничих майданчиків HD-Group і поєднання внутрішніх та експортних каналів потребують узгодженості, повторюваності та керованості.

Практично це означає, що після успішного тесту на конкретному ринку або в конкретному форматі збуту компанія має переводити результат у «постійний режим»: стандартизувати продуктово-пакувальні специфікації та вимоги до маркування, формалізувати вимоги до партнерів і логістики, описати процедури запуску та контролю, а також інтегрувати показники ефективності у систему управління. Тут важливо, щоб вимірювання відбувалося не лише в категорії «обсяг продажів», а в категорії «параметри стійкості», тобто здатності підтримувати функціонування й відновлюватися після збоїв. Для експортного контуру такими параметрами стають стабільність виконання контрактів, підтримання активної географії збуту та її диверсифікація, а також частка експорту як захисний механізм від локальних шоків, що для HD-Group уже має значення 30–33%.

Для внутрішнього контуру, з огляду на орієнтацію на національні мережі, критичною ознакою стійкості стає доступність товару на полицях та здатність швидко перерозподіляти поставки між регіонами і мережами без втрати якості сервісу.

Спираючись на результати дослідження HD-Group/ТМ «Хлібодар» та враховуючи специфіку FMCG-сегмента, доцільно формувати управлінські рішення у відповідності до маркетингу можливостей як системи взаємопов'язаних змін у продуктовому портфелі, каналах збуту, комунікаціях і показниках стійкості. Для підприємств FMCG, які працюють у середовищі високої конкуренції та чутливості споживача до ціни й доступності, першочергового значення набуває портфельна адаптація: компанія має посилювати ті позиції асортименту, що забезпечують стабільні продажі, високу транспортабельність і придатність до масштабування в різних каналах [12]. У випадку ТМ «Хлібодар» це означає акцент на продуктах, які легко транспортуються та зберігають споживчі характеристики в логістичному ланцюгу, а також гнучку архітектуру асортименту, де всередині країни підтримується доступність через «економ-формати» та оптимізовані пакування, тоді як на окремих зовнішніх ринках доцільним є розвиток «преміум-лінійок» із посиленими атрибутами якості, упаковки та позиціонування. Таке портфельне розведення дозволяє FMCG-компаніям одночасно утримувати масовий попит і монетизувати нішеві можливості, що виникають у певних

сегментах або країнах.

Не менш важливою є канална диверсифікація як спосіб зниження ризиків і підтримки безперервності продажів у турбулентних умовах. Для FMCG-сегмента стійкість напряму залежить від того, наскільки збут «неприв'язаний» до одного каналу або одного формату торгівлі. Тому доцільною є паралельна робота з національними торговельними мережами та регіональним ритейлом всередині країни, доповнена системним розвитком партнерської мережі за кордоном через імпортерів і дистриб'юторів. Для ТМ «Хлібодар» така логіка є природним продовженням наявної багатоканальності та експортної присутності: у межах маркетингу можливостей вона має бути не лише реакцією на зміни, а плановим створенням «запасу міцності», коли скорочення попиту або проблеми в одному каналі частково компенсуються альтернативними каналами та ринками.

У сучасному FMCG цифрові комунікації стають ключовим інструментом не тільки росту, але й стійкості, оскільки забезпечують швидке відновлення контакту зі споживачем, підтримку довіри та управління попитом у короткому циклі. Для брендів повсякденного попиту, зокрема для ТМ «Хлібодар», доцільно вибудовувати регулярні комунікаційні активності з акцентом на доступність продукту, передбачувану якість і надійність бренда, водночас вимірюючи результативність не декларативно, а через показники віддачі маркетингових інвестицій та лояльності. У такій моделі цифрові канали виконують роль «швидкого контуру управління», який дозволяє оперативно тестувати повідомлення, підсилювати присутність у потрібних регіонах і підтримувати продажі в періоди, коли традиційні канали комунікації або логістика стають менш стабільними.

Для того щоб перелічені напрями не залишалися сукупністю намірів, для FMCG-компаній критично важливо запроваджувати систему показників, що відображає саме стійкість і здатність реалізовувати можливості. У практичному вимірі це означає перехід від оцінки виключно обсягів продажу до контролю параметрів, які демонструють диверсифікацію та керованість: частку експорту (для компаній із зовнішніми продажами), кількість активних ринків або ключових партнерів, збалансованість клієнтського портфеля, стабільність виконання контрактів, частоту повторних замовлень, а також індикатори доступності товару в пріоритетних мережах. Для ТМ «Хлібодар» така система вимірювання дозволяє «прив'язати» маркетинг можливостей до реальних результатів і показати, що використання можливостей підсилює не лише короткострокові продажі, але й довгострокову стійкість бізнесу через підвищення надійності збуту, стабільність партнерських відносин і диверсифікацію ринків та каналів.

ВИСНОВКИ

Маркетинг можливостей є практично релевантним підходом до забезпечення стійкості бізнесу, оскільки поєднує проактивне управління змінами із гнучкою адаптацією маркетингової політики. Запропонований «цикл маркетингу можливостей» дає змогу формалізувати роботу з можливостями через етапи виявлення, оцінки, тестування, масштабування та інституціалізації. Міжнародний вимір (експорт, партнерства, вибір ринків на основі PEST) виступає ключовим фактором підвищення стійкості завдяки диверсифікації доходів і зниженню залежності від локальних шоків. Приклад підприємства харчової галузі з широкою експортною географією та значною часткою експорту в продажах підтверджує, що «можливості» можуть виступати не лише джерелом зростання, а й механізмом стабілізації бізнесу в сучасних умовах.

Отже, маркетинг можливостей – це елемент системи забезпечення стійкості бізнесу, що забезпечується поєднанням концептуальної рамки (resilience як здатність адаптуватися і трансформуватися) з інструментальним блоком, де маркетинг можливостей подається як

керований цикл управління змінами, а міжнародний вимір реалізується через експорт, партнерства та відбір ринків.

Запропонована логіка «циклу маркетингу можливостей» дозволяє перевести роботу з можливостями з рівня ситуативних рішень на рівень повторюваної управлінської практики, де виявлення сигналів, їх оцінювання, тестування, масштабування та закріплення стають послідовними стадіями одного процесу. Такий підхід є особливо релевантним для FMCG, оскільки в цьому сегменті стійкість визначається не лише здатністю «втримати позиції», але й швидкістю адаптації портфеля, каналів збуту й комунікацій до змін попиту та логістики, що підсилює і короткострокову життєздатність, і довгострокову конкурентоспроможність.

Практична апробація концепції на прикладі ТМ «Хлібодар» підтверджує її прикладну цінність для підприємств FMCG-сегмента з багатоканальною моделлю збуту та наявною експортною присутністю. Висока різноманітність асортименту (понад 120 позицій), робота з національними торговельними мережами та експорт у понад 20 країн із часткою експорту 30–33% створюють передумови для того, щоб можливості виступали не лише джерелом зростання, а й механізмом стабілізації через диверсифікацію ринків і каналів.

У цьому контексті важливо, що запропонований підхід не обмежується загальними рекомендаціями, а підводить до управління стійкістю через вимірювані параметри, зокрема через систему показників, які відображають диверсифікацію, керованість і надійність збуту та партнерств, а не тільки обсяги реалізації.

Логічним продовженням даного дослідження є розробка інтегрального індексу «opportunity-resilience» для FMCG, який поєднає показники диверсифікації, надійності поставок, швидкості запуску змін у портфелі та результативності комунікацій, що дозволить зіставляти компанії між собою та оцінювати прогрес у часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жегус О., Пахуча Е., Петріянчук К., Шиян Д. Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 121–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18>
2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
3. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 416–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872>
4. Чернишов О. Ю., Відрашко В. О., Пасічний І. В. Формування маркетингових можливостей підприємства малого бізнесу в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 3(96). С. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-11>
5. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
6. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2023. №8. С. 300-308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>
7. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Бондар В. В. Особливості маркетингової політики малого бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110>
8. Савицька Н., Бубенець І., Заковоротний І., Ігнатенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С. 330-335. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-55>

9. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 52-55. <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>
10. Офіційний сайт ТМ «Хлібодар». URL : <https://hlibodar.com.ua/> (дата звернення 05.12.2025)
11. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (дата звернення 05.12.2025)
12. Мороз С., Калашник О., Каролоп О., Бараболя О., Китайгора В. Хлібопекарська галузь України: трансформації та виклики в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. 349(2). С. 576-584. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-84>

REFERENCES

- Zhehus, O., Pakhucha, E., Petriianchuk, K., & Shyian, D. (2024). «Features of forming enterprise marketing resilience under contemporary challenges». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 121–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18> [in Ukrainian].
- Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). «Market resilience of business: a theoretical construct». *Biznes-Inform*, 2, 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> [in Ukrainian].
- Yastremska, O. M. (2025). «Marketing tools as factors of strengthening enterprises' adaptability to crisis changes in the external environment». *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 45, 416–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872> [in Ukrainian].
- Chernyshov, O. Yu., Vidrashko, V. O., & Pasichnyi, I. V. (2024). «Formation of marketing capabilities of a small business enterprise in modern conditions». *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 3(96), 78–83, DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-11> (In Ukrainian).
- Vatchenko, B. S. (2022). «Anti-crisis management of an enterprise under wartime conditions». *Ekonomichniy prostir*, 182, 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
- Zhehus, O. V. (2023). «Opportunity marketing as a modern concept for the development of business entities under global challenges». *Biznes-Inform*, 8, 300–308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308> [in Ukrainian].
- Vynohradova, O. V., Drokina, N. I., & Bondar, V. V. (2023). «Features of marketing policy of small business in Ukraine under wartime conditions». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1–2(41). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110> [in Ukrainian].
- Savytska, N., Bubenets, I., Zakovorotnyi, I., & Ihnatenko, O. (2024). «Formation of enterprise marketing policy under martial law». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 330–335. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-55> [in Ukrainian].
- Korostova, I. O. (2022). «State and prospects of marketing during the war». *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2, 52–55, DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9> (In Ukrainian).
- “Official website of TM ‘Khlibodar’”. [Online], available at: <https://hlibodar.com.ua/> (Accessed December 05, 2026), [in Ukrainian].
- Pro-Consulting (2024). “Analysis of the bread and bakery products market in Ukraine. 2024”. [Online], available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (Accessed December 05, 2025), [in Ukrainian].
- Moroz, S., Kalashnyk, O., Karolop, O., Barabolia, O., & Kytaihora, V. (2025). “The bakery industry of Ukraine: transformations and challenges under wartime conditions”. *Herald of Khmelnytskyi*

Holovan, O., Oliinyk, O., Markova, M. & Oliinyk, M. (2026). Marketing opportunities in the system of ensuring FMCG business sustainability in modern conditions: conceptual and applied aspects. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 82-95. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-06>

National University. Technical Sciences, 349(2), 576–584. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-84> [in Ukrainian].

MARKETING OPPORTUNITIES IN THE SYSTEM OF ENSURING FMCG BUSINESS SUSTAINABILITY IN MODERN CONDITIONS: CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS

Olha Holovan

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Oliinyk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Svitlana Markova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Maksym Oliinyk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The modern business environment is characterized by high uncertainty, demand turbulence, logistical constraints, changing consumer priorities, and intensifying competition. Under such conditions, the resilience of an enterprise increasingly depends not only on “protective” anti-crisis solutions, but also on the ability to systematically identify and monetize opportunities arising from changes. The article substantiates the use of opportunity marketing as a management approach that enhances business resilience in conditions of uncertainty and military challenges. The relevance of the topic is due to the importance of the FMCG segment for the economy of Ukraine, as everyday goods support the continuity of consumption, employment in supply chains, and food security. The purpose of the study is to form an applied framework for opportunity marketing in the system of ensuring sustainability and to determine the directions of its application using the example of TM “Khibodar” (HD-Group), which combines multi-channel sales with export activities. The empirical base of the case reflects the scale of the brand portfolio (over 120 items) and the international orientation of the company (exports to over 20 countries, the share of exports in sales is 30–33%), which allows us to consider market diversification as a risk reduction tool. Methodologically, a systematic approach, analysis of marketing policy, generalization of sales and channel data, as well as PEST analysis for the selection of foreign markets and assessment of regulatory and logistical factors have been used. A five-stage opportunity management cycle has been proposed, which translates market signals into proven solutions and their institutionalization in the company's processes, and the connection between the sensory, entrepreneurial and transformational functions of opportunity marketing and sustainability indicators has been shown. The practical significance of the results lies in the recommendations for FMCG companies regarding portfolio adaptation, channel and market diversification, strengthening digital communications and implementing Opportunity-KPIs that reflect product availability, partnership reliability and export contract stability. The findings can also be used to increase the competitiveness of everyday demand brands and reduce their vulnerability to environmental shocks.

Keywords: opportunity marketing, business sustainability, marketing policy, 4P adaptation, FMCG segment.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

13 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

13 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 005.95/.96:005.521

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-07

ЕФЕКТИВНИЙ КОНТРОЛІНГ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ**Гудима О.В.****к.е.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0004-3863-3193*** Email автора для листування: ogudyma1967@ukr.net*

Анотація. У статті досліджено сутність та роль контролінгу персоналу як стратегічного інструменту управління сучасним підприємством. Розглянуто витрати на персонал як один із ключових чинників формування собівартості та загальної ефективності бізнесу. Автор аналізує функціональні напрями контролінгу: інформаційно-супроводжувальну, планову, директивну та контрольну-аналітичну функції. Дослідження використовує багатовимірну методологічну основу, що включає системний аналіз, функціональне моделювання та підхід порівняльного тематичного дослідження. Синтезуючи сучасні теорії управління з емпіричними даними промислових підприємств, дослідження оцінює зв'язок між стратегічним плануванням та оперативним моніторингом продуктивності праці та витрат. Дослідження переосмислює контролінг персоналу як складну внутрішню систему планування та регулювання, яка перетворює корпоративні стратегії високого рівня на дієві ініціативи у сфері управління персоналом. Автор визначає та детально описує чотири основні функціональні сфери: функцію інформаційної підтримки (створення надійної аналітичної бази даних), функцію планування (прогнозування якісних та кількісних потреб у робочій силі), директивну функцію (розробка коригувальних заходів для негативних тенденцій) та контрольну-аналітичну функцію (перевірка ефективності відповідно до стратегічних орієнтирів). Акцентовано увагу на диференціації стратегічного та оперативного контролінгу, а також методиці аналізу кількісних та якісних показників кадрового складу. У роботі наведено практичний приклад оптимізації робочого часу через запровадження гнучких графіків та мінімізацію непродуктивних витрат. Обґрунтовано необхідність створення інтегрованих інформаційно-довідкових систем для автоматизації обліку та аналізу витрат на персонал. Зроблено висновок, що ефективний контролінг має поєднувати фінансовий прагматизм із соціально-психологічними аспектами розвитку людського потенціалу.

Ключові слова: контролінг персоналу, управління витратами, кадровий потенціал, стратегічне планування, оперативний контролінг, продуктивність праці, людський капітал, гнучкий графік роботи, оптимізація витрат, інформаційні системи в HR.

JEL класифікатор: M12, M54, J24.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Перманентна трансформація світогосподарських зв'язків та волатильність ринкової кон'юнктури зумовлюють зростання значущості людських ресурсів як інтелектуального активу, що трансформувалися з категорії «витрат» у категорію стратегічного активу підприємства. Проте управління цим активом залишається одним із найскладніших аспектів менеджменту через високу частку неочевидних витрат та складність прогнозування поведінки персоналу.

Основна суперечність полягає в тому, що попри критичну важливість витрат на персонал (які часто становлять лівову частку загальних операційних витрат), багато підприємств досі використовують застарілі методи кадрового обліку, які не дають можливості оперативно реагувати на відхилення. Традиційне управління кадрами часто фокусується лише на адмініструванні, тоді як бізнесу необхідний інструмент, що поєднує стратегічне планування з фінансовим моніторингом.

Необхідність запровадження ефективного контролінгу персоналу зумовлена низкою проблем:

- складність планування, бо навіть при стабільному штаті витрати можуть коливатися через плінність, лікарняні, понаднормові та витрати на навчання;
- інформаційний розрив, адже керівники часто не мають цілісної картини щодо співвідношення «витрати / продуктивність» у розрахунку на одного працівника;
- відсутність гнучкості, оскільки жорсткі системи контролю часто призводять до демотивації, що підвищує приховані витрати підприємств.

Отже, створення та інтеграція механізмів контролінгу, які б інтегрували кількісні показники (бюджети, графіки) та якісні характеристики (компетенції, мотивація), є критично важливою науково-практичною задачею для забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Механізми імплементації системи контролінгу та управління витратами на персонал перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в загальну систему управління підприємством ґрунтовно досліджено у працях С. В. Коробки [11], Т. І. Дем'яненко [7] та А. Капліної [8], які акцентують увагу на необхідності адаптації цієї концепції до реалій української економіки.

Проблематика управління витратами через призму контролінгу в умовах обмеженості ресурсів та цифрової трансформації висвітлена у дослідженнях А. Г. Корбутяк і Н. Я. Сокровольської [10], а також С. В. Сазонової і Д. М. Новикова [13]. Питання інформаційно-облікового забезпечення та використання специфічних інструментів контролінгу для різних рівнів менеджменту (операційного, інвестиційного та стратегічного) детально проаналізовано Т. Королюк і С. Співак [12], а також Н. А. Телічко, Г. І. Дідур та О. І. Мельничук [16].

Окремий масив досліджень присвячений саме кадровому аспекту. Зокрема, А. Є. Аванесьян [1] та В. В. Титок і О. М. Ємельянова [17] розглядають кадровий контролінг як інструмент формування сталого колективу та ефективного управління персоналом на галузевому рівні. Критерії оцінки персоналу та методи управління витратами на людські ресурси представлені у роботах Л. О. Чорної [18] та навчальних курсах К. В. Смірної [15] і Л. О. Ющишиної [19]. Водночас роль контролінгу в системі економічної та фінансової безпеки підприємства досліджували В. В. Бойко [4] та О. Келманович [9].

Попри значну кількість напрацювань, питання інтеграції гнучких методів організації робочого часу як інструменту оптимізації витрат на персонал у системі контролінгу потребує подальшого поглибленого вивчення.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічну основу дослідження становить системний підхід до управління підприємством, де персонал розглядається як ключовий ресурсний чинник, що потребує безперервного циклу «планування - контроль - аналіз - коригування».

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дали змогу забезпечити досягнення поставленої мети:

- метод діалектичного аналізу: для вивчення еволюції концепції контролінгу від простого обліку витрат до стратегічного управління людським потенціалом;
- системно-структурний аналіз: застосовано при розмежуванні функцій контролінгу (планової, директивної, контрольної) та рівнів його реалізації (стратегічний та оперативний);
- метод порівняння: використано для зіставлення фактичних показників діяльності із середньогалузевими значеннями та плановими орієнтирами.

Методологія оцінки ефективності витрат базується на інтеграції кількісних та якісних метрик.

Кількісний аналіз: розрахунок прямих витрат на персонал (ФОП, соціальні внески, навчання) та їх співвідношення з валовим доходом. Ключовим показником визначено обсяг реалізації на одного співробітника.

Якісний аналіз: оцінка компетенцій, плинності кадрів, рівня задоволеності та продуктивного використання робочого часу.

Кейс-метод: для підтвердження теоретичних положень використано метод практичного моделювання на прикладі німецького підприємства, що дозволило продемонструвати ефективність гнучких графіків як інструменту оптимізації витрат.

Дослідження проводилося у три логічні етапи:

1. Ідентифікація та класифікація: Визначення складових витрат на оплату праці та систематизація функціональних засад кадрового контролінгу.
2. Діагностика та моделювання: Аналіз причин непродуктивних витрат часу (запізнення, прогули) та розробка механізмів їх нейтралізації без застосування каральних санкцій.
3. Синтез рішень: Формування вимог до інформаційно-довідкової системи, яка забезпечує автоматизацію збору даних та обґрунтування управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета роботи полягає у розкритті теоретичних засад контролінгу персоналу як комплексного механізму регулювання витрат та обґрунтуванні прикладних засобів їх оптимізації в межах системи управління підприємством щодо використання людських ресурсів через впровадження сучасних методів планування, аналізу та автоматизації кадрових процесів.

Для реалізації поставленої мети було визначено та розв'язано низку завдань, зокрема: визначено сутність контролінгу персоналу як системи внутрішньо-фірмового планування та моніторингу, що трансформує стратегічні цілі компанії у конкретні показники ефективності працівників; класифіковано функціональні напрями контролінгу в системі управління кадрами, виділивши інформаційну, планову, директивну та аналітичну складові; здійснено порівняльний аналіз стратегічного та оперативного контролінгу, визначивши їхні ключові пріоритети та взаємозв'язок у процесі розвитку кадрового потенціалу; визначено систему кількісних та якісних показників, з метою обґрунтування управлінських рішень у сфері кадрових витрат та проведення комплексного моніторингу продуктивності праці.

На прикладі практичного кейсу змодельовано процес виявлення непродуктивних витрат робочого часу та запропонувати механізми їх мінімізації (зокрема, через впровадження гнучких графіків роботи). Окрім того, в статті обґрунтовано вимоги до інформаційно-довідкової системи

обліку витрат, яка б дозволила підприємству автоматизувати аналіз відхилень та прогнозувати витрати на розвиток кадрового потенціалу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансове забезпечення кадрового потенціалу є одним із ключових чинників, які визначають загальний обсяг витрат підприємства. Однак навіть за стабільного штату співробітників планування витрат на персонал залишається складним завданням. Створюючи цінність для лідерів бізнесу та його засновників у якісній і своєчасній інформації про стан кадрів потрібен ефективний контролінг персоналу [17, с. 245].

Сучасна концепція контролінгу персоналу представляє собою систему внутрішньо-фірмового планування та контролю в області розвитку людського потенціалу [8]. Вона спрямована на перетворення стратегій у конкретні плани та практичні заходи, а також формування ключових принципів менеджменту кадрового потенціалу. Ця практика передбачає розробку та впровадження інструментів, які сприяють поліпшенню чинників інтенсифікації трудової діяльності [3, с. 14]. Визначальною метою контролінгу персоналу є забезпечення постійного зворотного зв'язку між плануванням, аналізом виконання планів та оцінюванням відхилень від них.

Виділяють такі функціональні напрями контролінгу в системі управління кадрами [7, с. 150]:

1. Інформаційно-супроводжувальна функція полягає у формуванні комплексної бази даних, що відображає ключові показники діяльності: ефективність роботи штату, фінансові витрати на оплату праці та загальну прибутковість у розрахунку на одного співробітника тощо. Зазвичай ця функція реалізується у вигляді побудови бази даних персоналу підприємства з можливістю формування необхідних звітів.

2. Планова функція спрямована на формування інформаційної бази, що включає прогностичні, цільові та нормативні показники. Наприклад, це включає визначення потреби в співробітниках (кількість, рівень кваліфікації) для забезпечення стратегічних планів із розширення продуктової лінійки [16].

3. Директивна функція полягає у розробці пропозицій для нейтралізації негативних тенденцій. Наприклад, якщо спостерігаються відхилення між плановими та фактичними витратами на навчання одного працівника, служба контролінгу підказує відділу кадрів і фінансовому департаменту можливі коригування у планах та бюджетах.

4. Контрольно-аналітична функція базується на верифікації результатів щодо встановлених цільових орієнтирів відносно персоналу [4, с. 45]. Якщо відхилення залишаються в межах допустимого інтервалу, дії для корекції не потрібні. Однак у випадку негативної тенденції служба контролінгу інформує відповідні підрозділи підприємства про можливі ризики. Наприклад, якщо плінність кадрів залишається в допустимих межах (4-5%), але характеризується позитивною динамікою, про це повідомляють управлінню кадрів для вжиття відповідних заходів.

Служба контролінгу персоналу охоплює широкий спектр завдань, що дозволяє виділити два основних напрями: глобальний та прикладний контролінг [14, с. 44]. Глобальний (стратегічний) контролінг фокусується на узгодженні перспектив роботи з персоналом із загальною стратегією управління компанією. Наприклад, при масштабуванні бізнесу на нові території або вдосконаленні продуктової лінійки необхідно передбачити заходи з залучення або навчання висококваліфікованих фахівців.

Прикладний (оперативний) контролінг, у свою чергу, зосереджується на реалізації тактичних заходів у контексті реалізації стратегічних пріоритетів. На цьому рівні основним пріоритетом виступає забезпечення економічної ефективності використання персоналу компанії [19, с. 87]. Складові стратегічного й оперативного контролінгу систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Функціональне спрямування стратегічного та оперативного контролінгу персоналу

Оперативний контролінг	Стратегічний контролінг
1. Підбір персоналу	1. Розробка стратегії розвитку персоналу, що базується на загальній стратегії компанії
2. Розподіл персоналу	2. Стратегічне планування кількісних та якісних параметрів розвитку компетенцій персоналу з ключовими стратегічними напрямками: від виробничих потужностей до клієнтського досвіду та оптимізації бізнес-процесів.
3. Підвищення кадрового потенціалу	3. Моніторинг прогресу реалізації стратегічних пріоритетів з персоналу
4. Керівництво персоналом	
5. Сервіс для працівників	
6. Маркетинг персоналу	
7. Мотивація співробітників	
8. Звільнення	

Джерело: розроблено автором на основі [2, 5-6; 11-13]

Як видно з таблиці, контролінг охоплює всі витрати та заходи в управлінні персоналом як на тактичному, так і стратегічному рівнях (планування, підбір, розвиток, розкриття потенціалу, використання персоналу, управління ним і звільнення). Кожен із цих аспектів включає обов'язкові етапи: планування, контроль, аналіз та управління.

Контролінг персоналу орієнтований на максимізацію ефективності персоналу та розвиток гнучких процесів, зменшення кількості прогулів та оптимізацію витрат на персонал [17, с. 246]. Крім того, він забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів та покращення економічної результативності підприємства.

Для ефективного управління витратами на персонал необхідно розуміти граничні допустимі значення ключових показників діяльності підприємства. Це дозволяє об'єктивно оцінювати поточний стан справ на підприємстві. Всі процеси контролінгу персоналу починаються з аналізу витрат. Поряд із фінансовими даними варто звертати увагу на структуру колективу (віковий склад, кваліфікацію). Також корисними можуть стати дані про професійну активність працівників: зауваження чи заохочення, нагороди, участь у запропонованні інновацій та покращень. Такі характеристики допомагають оцінити і спрямувати зусилля на реальні покращення.

Систематизація цих даних є важливим завданням контролінгу персоналу, адже це дозволяє чітко визначати цілі й прогнозувати очікувані результати. Успішне впровадження контролінгу потребує чіткого усвідомлення того, яких результатів можна досягнути завдяки цьому інструменту.

Типовими характеристиками, по яким оцінюється персонал є кількісні та якісні характеристики [15, с. 49].

Кількісні та структурні показники відіграють ключову роль у визначенні структури кадрового складу. Вибір цих показників залежить від масштабів підприємства та мети, з якою збираються дані. Після збору інформації доцільно провести її порівняння з аналогічними показниками підприємств подібного профілю й розміру. Це дозволяє оцінити співвідношення основних і допоміжних працівників, чисельність адміністративного персоналу, вікову структуру колективу та інші важливі характеристики у співставленні із середніми галузевими значеннями.

Якісні показники, своєю чергою, сприяють більш ефективному кадровому плануванню. Аналіз здібностей та потенціалу працівників дає змогу об'єктивніше підходити до підбору претендентів на нові посади, розподілу функціональних завдань і делегування повноважень [18, с. 86]. Крім того, якісна інформація є корисною для планування перерозподілу кадрів у разі непередбачених ситуацій, таких як раптове підвищення попиту на певну продукцію або необхідність тимчасової заміни працівників, які пішли у відпустку чи звільнилися.

Інформація про дії працівників і пов'язані події дає змогу отримати уявлення про моделі поведінки персоналу. Тривалий збір таких даних і їх порівняння з іншими підприємствами дозволяють виділити типові особливості поведінки працівників організації. Наприклад, аналіз даних про події може продемонструвати важливі аспекти трудового процесу: рівень травматизму свідчить про ставлення персоналу до техніки безпеки, а показник плинності кадрів – про рівень задоволеності роботою.

Доцільно розглянути значущість кадрового контролінгу на практичному прикладі.

Директор м'ясопереробного заводу зіткнувся з проблемою частих запізнь працівників і вирішив знайти спосіб їх мінімізувати. Першим кроком стало чітке формулювання цілей, що вимагало аналізу масштабу проблеми, зокрема частоти та тривалості запізнь. Працівників виробничого цеху та відділу продажів проінформували про намір знизити кількість запізнь. Протягом січня ретельно фіксувалися випадки пізнього приходу на роботу та надмірно тривалих обідніх перерв. Зібрані дані узагальнили, поділивши на кількість співробітників підприємства. У результаті з'ясувалося, що середній показник запізнь одного працівника становить 10 хвилин на день. Для 15 співробітників при 20 робочих днях це дорівнює втраті 50 робочих годин щомісяця.

Перед тим як приймати рішення, керівник поставив конкретну мету – на першому етапі скоротити час запізнь на 50%. Як свідчив досвід інших підприємств із подібними проблемами, застосування штрафів мало значний ефект лише в окремих випадках і не давало довготривалого результату.

Тому було вирішено обійтися без покарань і спочатку з'ясувати причини запізнь. Серед можливих факторів розглядали тривалий шлях до роботи, незручне транспортне сполучення, відсутність мотивації чи особисті обставини, наприклад необхідність супроводу дітей до школи. Після детального аналізу причин керівник разом із працівниками розробив план дій для покращення ситуації. Зокрема, на підприємстві запровадили гнучкий робочий графік.

Таке рішення надає чимало переваг, серед яких:

- висока клієнтоорієнтованість;
- ефективне використання виробничих потужностей;
- зростання мотивації персоналу завдяки можливості обирати зручні вихідні дні;
- раціоналізація роботи обладнання.

Недоліки, наприклад, суперечки щодо графіків роботи чи збільшення адміністративних витрат, компенсуються суттєвим зменшенням витрат на персонал за рахунок скорочення кількості запізнь і прогулів.

Облік витрат дозволяє отримати чіткіше уявлення про структуру інвестиції в людський капітал, що стає основою для подальшого планування їхнього скорочення [10]. Однак варто пам'ятати, що необдумані заходи зі зниження витрат можуть негативно вплинути на виробничі процеси або завдати шкоди мотивації працівників. Щоб цього уникнути, доцільно залучити самих співробітників до розробки стратегії економії.

Для ефективного зменшення витрат важливо зібрати всі ключові дані, а саме:

- розмір заробітної плати за стандартний робочий час;
- середню суму оплат за понаднормові години;
- можливі надбавки, наприклад, за роботу у незручний час;
- додаткові витрати, передбачені законодавством і тарифними договорами (соціальні внески, компенсації за тимчасову непрацездатність, відпустки, тринадцята зарплата тощо);

- спеціалізовані виплати: відрахування на пенсійне страхування, бонуси на честь особистих подій працівників (дні народження тощо), харчування персоналу;
- очікувані витрати на підбір персоналу (публікація вакансій, проведення співбесід, навчання нових співробітників тощо);
- інвестиції у професійний розвиток людського ресурсу через систему безперервної освіти;
- прогнозовані витрати на управління кадровими процесами.

Лише після збору та аналізу всіх показників витрат на трудові ресурси можна розробити ефективні заходи для їх оптимізації. Виробничі характеристики дають змогу оцінювати продуктивний і непродуктивний робочий час. Існує чимало факторів, що спричиняють непродуктивне використання часу, серед яких: простоя, хвороби працівників, відпустки, санаторне лікування, нещасні випадки на виробництві, несприятливі погодні умови під час роботи просто неба тощо. Урахувати всі ці різноманітні чинники для кожного окремого працівника, особливо на великих підприємствах, часто важко або навіть неможливо. Для цього зазвичай проводять структурний аналіз персоналу з метою визначення продуктивності різних робочих груп.

Ситуації, коли запізнення або відсутність одного працівника компенсується зусиллями його колег, є поширеними й допомагають уникнути негативного впливу на роботу відділу. Такий підхід дозволяє підтримувати загальний рівень ефективності на високому рівні без упровадження жорстких обмежень для працівників, зберігаючи водночас мобільність і гнучкість усередині робочих груп.

Однак, важливо зазначити, що виробничі характеристики мають значення лише у порівняльному контексті. Тому доцільно зіставляти отримані показники із середніми галузевими результатами та найкращими практиками. Ці дані обґрунтовуються розрахунковими даними на підставі інформації про персонал. Наприклад, обчислити обсяг реалізації на одного співробітника нескладно:

$$\text{Обсяг реалізації на одного співробітника} = (\text{€}540\,000 \text{ (валовий оборот)}) / (12 \text{ працівників}) = \text{€}45\,000.$$

Надані цифри самі по собі не дають великої інформативності, проте ситуація кардинально змінюється, якщо до них додати обов'язкові витрати, які пов'язані з утриманням персоналу. Це, зокрема, заробітна плата, виплати за лікарняними та декретними відпустками, витрати на спеціальний одяг, навчання та підвищення кваліфікації працівників тощо. У результаті стає очевидно, що значна частина витрат спрямовується саме на витрати, пов'язані з персоналом.

$$\text{Розрахунок витрат на одного співробітника: } (\text{€}480\,000 \text{ (загальні витрати на персонал)}) / (12 \text{ співробітників}) = \text{€}40\,000.$$

Спираючись на ці дані, керівникам підприємств необхідно приймати рішення: або збільшувати обсяг продажів на одного працівника, або зменшувати витрати на персонал після аналізу і порівняння окремих статей витрат. Водночас не варто ігнорувати інформацію про непродуктивний робочий час.

Наприклад, керівництво може реалізувати такі дії:

- введення гнучкого робочого графіка, що сприятиме збільшенню продуктивних годин порівняно з оплачуваним часом;
- цільове підвищення кваліфікації співробітників та якісне планування їх залучення для оптимізації трудових процесів;
- підвищення задоволеності працею, що допоможе зменшити кількість прогулів і знизити плинність кадрів;
- запровадження концепції оплати, орієнтованої на досягнення результатів.

Для успішного впровадження цих заходів доцільно звернутися до консультативної допомоги професіоналів із відповідних компаній або скористатися досвідом інших організацій.

Також важливо створити інформаційно-довідкову систему обліку витрат на персонал [12, с. 61]. Без систематичного відстеження витрат важко оцінити ефективність вжитих заходів і

визначити необхідність їх коригування. Ефективний контролінг персоналу є ключовою складовою грамотного управління підприємством. Навіть у разі невеликого масштабу бізнесу доцільно вести регулярний облік даних про персонал.

Керування значними обсягами даних вимагає значних ресурсів і часу. Простих дій, таких як нарахування заробітної плати, складання статистики чи облік соціальних виплат, уже недостатньо. Завдяки сучасним програмам можна створити власну інформаційно-довідкову систему для обліку витрат на персонал. Вона допоможе структурувати інформацію про працівників у бази даних, що полегшить її обробку та аналіз. Така система повинна охоплювати щонайменше такі функціональні можливості:

- управління нарахуванням заробітної плати;
- організація преміювання (за раціоналізаторські рішення, безаварійну роботу, скорочення використання ресурсів тощо);
- тактичне планування витрат на персонал;
- попередній розрахунок витрат на працівників (наприклад, вплив підвищення тарифної ставки);
- аналіз витрат на персонал (порівняння запланованих і фактичних даних, сегментування витрат за періодами або підрозділами);
- система обліку робочого часу (розрахунок неправильно використаного часу за співробітниками та відділами) [1, с. 9];
- складання статистичних звітів щодо персоналу (аналіз запланованих і звітних даних);
- управління процесом підбору персоналу;
- облік витрат на відрядження;
- адаптація до змін у законодавстві чи умовах тарифних договорів;
- організація навчання та планування кар'єри;
- створення чек-листів для оцінки ефективності роботи персоналу.

Інтеграція таких функцій забезпечить ефективність процесів управління персоналом, покращивши точність обліку та зменшивши ймовірність помилок.

Завдяки змінам у технологіях та виробничих процесах значення людських ресурсів у забезпеченні економічної ефективності підприємств суттєво збільшилося, що зробило контролінг персоналу невід'ємною складовою сучасного управління кадрами. Інтеграція новітніх технологій спрощує ведення кадрової документації, водночас створюючи можливість зосередитися на інших важливих завданнях. Отримуючи повний доступ до даних про стан людських ресурсів у компанії, легше ухвалювати зважені та результативні рішення щодо підвищення продуктивності працівників і оптимізації витрат. Утім, важливо підкреслити, що контролінг персоналу не має перетворюватися на жорстку стандартизовану систему, яка зводиться лише до аналізу фінансових і управлінських показників. Впровадження соціально-психологічних характеристик співробітників дозволяє забезпечити більш об'єктивну оцінку та управління ключовим ресурсом підприємства – його персоналом.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було науково доведено та підтверджено фактами, що в умовах динамічного ринкового середовища контролінг персоналу є не просто інструментом обліку, а критично важливою системою стратегічного управління, що забезпечує економічну стійкість підприємства.

Доведено, що ефективний контролінг охоплює повний цикл управління людськими ресурсами – від стратегічного планування компетенцій до оперативного аналізу відхилень у витратах. Впровадження чотирьох ключових функцій (інформаційної, планової, директивної та контрольної) дозволяє трансформувати управління кадрами з адміністративного процесу в аналітичний. Встановлено, що ключем до зниження витрат на персонал є не механічне скорочення штату або ФОП, а аналіз і мінімізація непродуктивного робочого часу. Практичний

кейс довів, що впровадження гнучких графіків роботи та усунення причин запізнь дозволяє суттєво підвищити продуктивність без застосування деструктивних штрафних санкцій.

Визначено, що об'єктивна оцінка стану кадрів можлива лише за умови інтеграції кількісних показників (виторг та витрати на одного співробітника) із якісними характеристиками (плинність, мотивація, рівень травматизму). Це створює надійне підґрунтя для прийняття раціональних менеджерських рішень. Обґрунтовано, що сучасний контролінг неможливий без створення інтегрованих інформаційно-довідкових систем. Автоматизація збору та обробки даних (нарахування зарплати, облік часу, прогнозування витрат на навчання) мінімізує ймовірність помилок та вивільняє ресурс менеджменту для вирішення стратегічних завдань. Підкреслено, що контролінг не має бути жорсткою наглядовою системою. Його ефективність зростає, коли фінансовий аналіз поєднується з увагою до соціально-психологічного клімату, що сприяє перетворенню персоналу з «джерела витрат» на головний «стратегічний актив» компанії.

Таким чином, розроблена система заходів із впровадження контролінгу дозволяє підприємству не лише оптимізувати бюджет, а й створити гнучку, адаптивну модель управління людським капіталом, що є запорукою його довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесьян А. Є. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом судноремонтних підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 2 (11). С. 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1>
2. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В. Управління витратами інноваційного підприємств в рамках системи контролінгу. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 1 (10). С. 7–11. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1>
3. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economics*. 2021. № 26. С. 12–16. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-02)
4. Бойко В. В., Вінник В. О. Інструменти контролінгу в системі економічної безпеки підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 9. С. 40–47. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5>
5. Бортнік С. М., Остапчук М. Ю. Зміна функцій контролінгу в управлінні підприємницькою діяльністю в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119>
6. Войченко Т. О., Галькевич М. В., Радченко О. А. Ефективність управління витратами у транспортних компаніях: роль маркетингового контролінгу у забезпеченні конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103>
7. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2 (81). С. 149–152. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18>
8. Капліна А. Контролінг як інструмент управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16>
9. Келманович О. Контролінг в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. № 330 (3). С. 517–522. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82>
10. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>

11. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С. 65–71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8>
12. Королюк Т., Співак С. Сутність, значення та обліково-інформаційне забезпечення процесу контролінгу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 78 (5–6). С. 58–64. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.058.
13. Сазонова С. В., Новиков Д. М. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 201–208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24>
14. Сітковська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43>
15. Смірнова К. В. Кадровий менеджмент : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с.
16. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Мельничук О. І. Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
17. Титок В. В., Ємельянова О. М. Контролінг персоналу як інструмент формування сталого персоналу в організації. *Prospects of modern science and education : V International Scientific and Practical Conference (February 07–10, 2023)*. Stockholm, Sweden, 2023. С. 244–247. <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.5>
18. Чорна Л. О., Швед В. В., Хідіров Д. С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 84–90. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-13>
19. Ющишина Л. О. Управління витратами : курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 162 с.

REFERENCES

- Avanesian, A. Ye. (2025). Kadrovyi kontrolinh yak efektyvnyi instrument upravlinnia personalom sudnoremontnykh pidpryemstv [Personnel controlling as an effective tool for personnel management of ship repair enterprises]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 2(11), 7–12. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1> [in Ukrainian].
- Andrushkevych, N. V., Fimiar, S. V., & Dovhan, V. V. (2025). Upravlinnia vytratamy innovatsiinoho pidpryemstv v ramkakh systemy kontrolinhu [Cost management of an innovative enterprise within the controlling system]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economics*, 1(10), 7–11. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-1> [in Ukrainian].
- Bieliaieva, N. S., & Khmurova, V. V. (2021). Osoblyvosti zabezpechennia kontrolinhu ta realizatsii yoho v systemi upravlinnia pidpryemstvom [Features of ensuring controlling and its implementation in the enterprise management system]. *Modern Economics*, 26, 12–16. [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-02) [in Ukrainian].
- Boiko, V. V., & Vinnyk, V. O. (2021). Instrumenty kontrolinhu v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Controlling tools in the system of economic security of the enterprise]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 9, 40–47. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.9.5> [in Ukrainian].
- Bortnik, S. M., & Ostapchuk, M. Yu. (2024). Zmina funktsii kontrolinhu v upravlinni pidpryemnytskoiu diialnistiu v suchasnykh umovakh [Changing controlling functions in business management in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-119> [in Ukrainian].

- Voichenko, T. O., Halkevych, M. V., & Radchenko, O. A. (2024). Efektyvnist upravlinnia vytratamy u transportnykh kompaniyakh: rol marketynhovooho kontrolinhu u zabezpechenni konkurentospromozhnosti [Efficiency of cost management in transport companies: the role of marketing controlling in ensuring competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-103> [in Ukrainian].
- Demianenko, T. I. (2022). Neobkhdnist vprovadzhennia systemy kontrolinhu na pidpryiemstvakh Ukrainy [The necessity of implementing a controlling system at Ukrainian enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of the Kherson National Technical University*, 2(81), 149–152. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.18> [in Ukrainian].
- Kaplina, A. (2021). Kontrolinh yak instrument upravlinnia pidpryiemstvom [Controlling as an enterprise management tool]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-16> [in Ukrainian].
- Kelmanovych, O. (2024). Kontrolinh v systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva [Controlling in the system of ensuring financial and economic security of the enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 330(3), 517–522. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-82> [in Ukrainian].
- Korbutiak, A. H., & Sokrovolska, N. Ya. (2022). Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat v umovakh obmezhenosti resursiv [Modern cost controlling tools in conditions of limited resources]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48> [in Ukrainian].
- Korobka, S. V. (2021). Teoretychni aspekty vprovadzhennia kontrolinhu v systemu upravlinnia pidpryiemstvom [Theoretical aspects of implementing controlling into the enterprise management system]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 5, 65–71. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.8> [in Ukrainian].
- Koroliuk, T., & Spivak, S. (2022). Sutnist, znachennia ta oblikovo-informatsiine zabezpechennia protsesu kontrolinhu [Essence, significance and accounting and information support of the controlling process]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Journal*, 78(5–6), 58–64. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.058. [in Ukrainian].
- Sazonova, S. V., & Novykov, D. M. (2023). Kontrolinh stratehichnoho upravlinnia na pidpryiemstvakh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Controlling of strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, 15, 201–208. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.24> [in Ukrainian].
- Sitkovska, A. O. (2022). Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu ahrarnoho pidpryiemstva [Controlling as a tool for strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise]. *Ahrosvit*, 13–14, 43–47. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.43> [in Ukrainian].
- Smirnova, K. V. (2022). *Kadrovyy menedzhment: konspekt lektsii* [Personnel Management: lecture notes]. Odesa: Odesa State Environmental University [in Ukrainian].
- Telichko, N. A., Didur, H. I., & Melnychuk, O. I. (2025). Suchasni instrumenty kontrolinhu vytrat u systemi operatsiinoho, investytsiinoho ta stratehichnoho menedzhmentu [Modern cost controlling tools in the system of operational, investment and strategic management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106> [in Ukrainian].
- Tytok, V. V., & Yemelianova, O. M. (2023). Personnel controlling as a tool for forming sustainable personnel in the organization. *Prospects of modern science and education: V International Scientific and Practical Conference*. Stockholm, Sweden, 244–247. <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.5>

- Chorna, L. O., Shved, V. V., & Khidirov, D. S. (2024). Do pytannia pro kryterii ta vydy otsinky personalu [On the issue of criteria and types of personnel assessment]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilskyi Scientific Bulletin*, 1(29), 84–90. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-1> <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-13> [in Ukrainian].
- Yushchyshyna, L. O. (2023). *Upravlinnia vytratamy: kurs lektsii* [Cost Management: a course of lectures]. Lutsk: Volyn National University named after Lesya Ukrainka [in Ukrainian].

EFFECTIVE PERSONNEL CONTROLLING AND COST MANAGEMENT

Olha Hudyma

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

In the current landscape of global economic instability and rapid technological transformation, personnel costs have emerged as one of the most significant and volatile components of an enterprise's total expenditure structure. Traditional administrative approaches to human resource management often fail to provide the analytical depth required for sustainable financial health. Consequently, there is an urgent need for an integrated system of personnel controlling that bridges the gap between financial objectives and human capital development. This article addresses the theoretical foundations and practical implementation of controlling mechanisms designed to optimize labor-related expenses while enhancing overall organizational performance.

The research utilizes a multidimensional methodological framework, incorporating systems analysis, functional modeling, and a comparative case study approach. By synthesizing contemporary management theories with empirical data from industrial enterprises, the study evaluates the nexus between strategic planning and operational monitoring of labor productivity and expenditure.

The study redefines personnel controlling as a sophisticated internal planning and regulatory system that transforms high-level corporate strategies into actionable HR initiatives. The author identifies and details four primary functional domains: the information-support function (creating a robust analytical database), the planning function (forecasting qualitative and quantitative labor needs), the directive function (developing corrective measures for negative trends), and the control-analytical function (verifying performance against strategic benchmarks).

A significant portion of the research is dedicated to the bifurcation of controlling into strategic and operational levels. Strategic controlling focuses on aligning human potential with long-term business scaling and innovation, while operational controlling targets tactical efficiency and the immediate optimization of the payroll fund. Through the analysis of a practical case study involving a meat-processing facility, the article demonstrates that non-punitive measures—such as the introduction of flexible work arrangements and the mitigation of «unproductive time» – yield superior results in cost reduction compared to traditional disciplinary sanctions. Furthermore, the research highlights the imperative of digital transformation, advocating for integrated information-accounting systems that automate payroll management, training investments, and recruitment analytics.

The findings confirm that effective personnel controlling is not merely a cost-cutting tool but a vital strategic system that ensures economic resilience. The transition from viewing personnel as a «cost center» to treating them as a «strategic asset» is facilitated by the integration of quantitative financial metrics with qualitative socio-psychological assessments. Ultimately, the implementation of an automated, flexible controlling system allows enterprises to optimize their budgets without compromising employee motivation or workplace culture, thereby securing a long-term competitive advantage in the marketplace.

Keywords: personnel controlling, human capital management, labor cost optimization, strategic HR planning, operational efficiency, HR analytics, digital HR systems, labor productivity, social-psychological climate..

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

19 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 656.07

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-08

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ВАНТАЖНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РОБОТУ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ**Добровольська А.М.****канд. техн. наук, доцент,
професор кафедри логістики та
проектного менеджменту**Національний транспортний університет
м.Київ, Україна*

ORCID 0000-0002-5912-0678

Добровольський О.С.*канд. техн. наук, доцент,
професор кафедри двигунів та теплотехніки
Національний транспортний університет**м.Київ, Україна*

ORCID 0000-0003-0048-1388

Волинець Л.М.*канд. екон. наук, професор, професор
кафедри логістики та проектного
менеджменту**Національний транспортний університет
м.Київ, Україна*

ORCID 0000-0002-5064-2349

Сахно С.В.*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти**Національний транспортний університет
м.Київ, Україна*

ORCID 0009-0008-7332-2293

** Email автора для листування: anet_chechet@ukr.net*

Анотація. У статті здійснено системний аналіз ключових викликів ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, які визначають сучасні умови функціонування логістичних провайдерів. Обґрунтовано, що підвищена складність організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень зумовлює виникнення багатofакторних проблем, які впливають на результативність діяльності логістичних провайдерів і знижують стабільність процесів доставки вантажів. Особливу увагу приділено дослідженню дестабілізуючих чинників, пов'язаних із простоями транспортних засобів, що призводять до зменшення ефективності виконання транспортно-експедиційних операцій та негативно позначаються на своєчасності і надійності доставки вантажів у межах логістичних ланцюгів постачання.

Мета дослідження полягає в аналізі ключових викликів на ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, що впливають на функціонування логістичних провайдерів, а також обґрунтування напрямів мінімізації негативного впливу простоїв транспортних засобів на процеси міжнародного автомобільного перевезення вантажів з метою підвищення операційної ефективності роботи логістичних провайдерів. У дослідженні використовується метод системного підходу, що дозволив розглядати міжнародні вантажні автомобільні перевезення як цілісну логістичну систему з взаємопов'язаними елементами, методи структурно-функціонального аналізу, порівняння та узагальнення дозволяє визначити вплив простоїв транспортних засобів на ефективність діяльності логістичних провайдерів, а

також використано елементи процесного підходу та методи оптимізації управлінських рішень у сфері транспортної логістики з метою обґрунтування організаційно-логістичних заходів щодо підвищення ефективності роботи логістичних провайдерів в умовах простоїв транспортних засобів.

Визначено, що комплексне застосування організаційно-логістичних заходів у вантажних автомобільних перевезеннях, зокрема укладання договорів-заявок між учасниками перевезень із чіткою регламентацією умов транспортування, детальне планування, координація та контроль усіх етапів логістичного процесу з боку логістичних провайдерів, а також розроблення альтернативних маршрутів доставки, забезпечує підвищення ефективності управління матеріальними потоками. Реалізація організаційно-логістичних заходів сприяє зростанню адаптивності логістичних систем, підвищенню їхньої стійкості до зовнішніх впливів і зміцненню конкурентних позицій компаній на ринку логістичних послуг. Водночас удосконалення організації вантажних автомобільних перевезень є необхідною умовою забезпечення високої якості логістичного сервісу. Впровадження організаційно-логістичних заходів у контексті мінімізації простоїв підвищує оперативність і надійність логістичних процесів та може бути результативно використане в діяльності логістичних провайдерів.

Ключові слова: логістика, логістичний провайдер, транспортна логістика, транспортно-експедиторська діяльність, міжнародні вантажні автомобільних перевезень, автомобільний транспорт, простій транспортних засобів, управління ризиками.

JEL класифікатор: R41, L91.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Менеджмент малого підприємництва в Україні в сучасних умовах тривалих кризових явищ, спричинених ще за часів пандемії COVID-19 та зараз із повномасштабною війною має ряд викликів та особливостей. Війна в Україні посилила системні проблеми бізнес-середовища, призвела до руйнування інфраструктури, зменшення ринків збуту, релокації малих підприємств, нестачі персоналу, а також зростання управлінської невизначеності.

У цих умовах минулі моделі менеджменту, які колись працювали, зараз виявилися недостатніми для ефективного реагування малого підприємництва на сучасні виклики. Тож відповідно виникла необхідність застосовувати такі управлінські підходи, що поєднують антикризові методи з засадами сталого розвитку, дозволяючи одночасно задовольнити потреби швидкого відновлення та довгострокових стратегічних цілей.

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

У межах даного дослідження під логістичними провайдерами доцільно розуміти передусім транспортно-експедиторські компанії, що здійснюють організацію міжнародних вантажних автомобільних перевезень, координацію взаємодії учасників логістичного ланцюга постачання та комплексний супровід транспортно-експедиційних операцій. Зазначені суб'єкти ринку виконують функцію інтеграційної ланки між замовниками перевезень і безпосередніми перевізниками, що обумовлює їхню високу залежність від змін зовнішнього середовища. Функціонування логістичних провайдерів в Україні відбувається в умовах динамічного та важкопрогнозованого середовища, яке характеризується підвищеним рівнем ризиків. Сукупний вплив політичних, безпекових, економічних і нормативно-правових чинників істотно ускладнює процеси управління діяльністю таких компаній, підвищує невизначеність прийняття управлінських рішень та зумовлює необхідність впровадження адаптивних, гнучких і ризик-орієнтованих підходів до управління. У сучасних умовах

ключовими детермінантами розвитку транспортно-експедиторської діяльності виступають геополітична нестабільність, трансформація міжнародних логістичних ланцюгів, зміни у нормативно-правовому регулюванні транспортної галузі, стан і пропускна спроможність транспортної інфраструктури, рівень цифровізації та впровадження інноваційних управлінських технологій, а також зростання конкуренції на ринку логістичних послуг. Вплив зазначених факторів формує багатовимірне ризикове середовище, в межах якого логістичні провайдери змушені забезпечувати безперервність перевезень, оптимізацію витрат і дотримання договірних зобов'язань.

Сучасний стан ринку вантажних перевезень в Україні характеризується посиленням операційних, фінансових, інфраструктурних та репутаційних ризиків. Негативні наслідки пандемії COVID-19 у поєднанні з повномасштабною збройною агресією російської федерації призвели до порушення сформованих логістичних маршрутів, блокування окремих видів транспорту, скорочення обсягів перевезень та зростання трансакційних витрат логістичних провайдерів. Тимчасова окупація частини територій, руйнування об'єктів транспортної інфраструктури й обмеження пропускної спроможності прикордонних переходів ускладнили планування та реалізацію перевізних процесів.

За таких умов традиційні підходи до управління транспортно-експедиторською діяльністю виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують належного рівня ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків. Відповідно, це зумовлює потребу в удосконаленні систем управління ризиками щодо роботи логістичних провайдерів на основі інтеграції інструментів стратегічного управління, процесного підходу та сучасних методів ризик-менеджменту. Враховуючи вищезазначене, особливої актуальності набуває розроблення науково обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності логістичних провайдерів в умовах динамічного зовнішнього середовища. У даному контексті актуалізується необхідність дослідження ключових викликів ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, з якими стикаються логістичні провайдери.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Логістичні провайдери відіграють стратегічну роль в економіці України, забезпечуючи безперервний рух товарів, ресурсів і послуг. В умовах воєнних дій та економічної нестабільності питання забезпечення їхньої стійкості стає визначальним для підтримання функціонування національної економіки [1, 2]. Недостатня стійкість спричиняє затримки постачання, фінансові втрати компаній і обмеження доступу до критично важливих товарів.

Логістичні провайдери сьогодні змушені реагувати на комплекс зовнішніх викликів, зокрема блокування державних кордонів, руйнування транспортної інфраструктури, дефіцит пального та кваліфікованих кадрів, а також зростання витрат на перевезення. Вищезазначені фактори підвищують рівень управлінських та операційних ризиків у логістичних процесах і зумовлюють необхідність впровадження цифрових технологій, диверсифікації логістичних послуг, оптимізації маршрутів перевезень та розширення партнерської взаємодії в ланцюгах постачання [3, 4].

У зв'язку з підвищенням рівня управлінських ризиків, спричинених зовнішніми викликами, питання їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації стає ключовим аспектом ефективної діяльності логістичних провайдерів.

Питання управління ризиками в логістичній діяльності та функціонуванні логістичних провайдерів в умовах динамічного зовнішнього середовища висвітлено у працях низки українських науковців. Так, у дослідженнях [5] розглянуто проблематику оцінювання ризиків транспортно-експедиторської діяльності з урахуванням впливу зовнішніх ринкових та інституційних чинників, а також запропоновано підходи до аналізу ризиків виходу

експедиторських компаній на ринок транспортних послуг. Автор наголошує на необхідності системного підходу до управління ризиками в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Значний внесок у дослідження логістичних ризиків у сфері вантажних перевезень зробили [6], які у своїх працях проаналізували ризики, пов'язані з митним оформленням вантажів і простоем транспортних засобів при перевезенні імпортованих вантажів. Автори доводять, що неузгодженість дій учасників логістичного процесу та недосконалість митних процедур є суттєвими джерелами логістичних ризиків.

Окрему увагу питанням логістичних ризиків та економічної безпеки транспортних підприємств приділяють [7], які розглядають ризики як складову системи логістичного управління та обґрунтовують доцільність застосування сучасних підходів до їх оцінювання.

Крім того, у працях [8], а також [9] розглянуто напрями мінімізації логістичних ризиків у діяльності підприємств, зокрема в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Автори акцентують увагу на необхідності вдосконалення механізмів логістичного управління та підвищення адаптивності ланцюгів постачання.

Загалом аналіз наукових праць свідчить про наявність ґрунтовного теоретичного доробку у сфері управління логістичними ризиками, водночас питання комплексного застосування механізмів логістичного управління в діяльності логістичних провайдерів з урахуванням проблеми простоїв транспортних засобів залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність даної наукової статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження ключових викликів ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, що впливають на функціонування логістичних провайдерів, а також обґрунтування напрямів мінімізації негативного впливу простоїв транспортних засобів на процеси міжнародного автомобільного перевезення вантажів з метою підвищення операційної ефективності роботи логістичних провайдерів. Завданням дослідження є аналіз впливу простоїв транспортних засобів на результативність міжнародних вантажних автомобільних перевезень, оцінка їх економічних та організаційних наслідків для логістичних провайдерів, а також розроблення та обґрунтування комплексу організаційно-логістичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування логістичних операторів в умовах простоїв транспортних засобів.

МЕТОДОЛОГІЯ

У дослідженні використовується метод системного підходу, що дозволив розглядати міжнародні вантажні автомобільні перевезення як цілісну логістичну систему з взаємопов'язаними елементами. Методи структурно-функціонального аналізу, порівняння та узагальнення дозволяє визначити вплив простоїв транспортних засобів на ефективність діяльності логістичних провайдерів. Використано елементи процесного підходу та методи оптимізації управлінських рішень у сфері транспортної логістики з метою обґрунтування організаційно-логістичних заходів щодо підвищення ефективності роботи логістичних провайдерів в умовах простоїв транспортних засобів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Український ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень є досить нестабільним, але має позитивну тенденцію, яка активно реалізується і розвивається учасниками ринку. Ринок міжнародних вантажних автомобільних перевезень перебуває в

постійному стані змін через такі особливості, як посилення конкуренції, нестабільні ціни, геополітичні ризики та погіршення інфраструктури. Ключовою позитивною тенденцією розвитку ринку вантажних автомобільних перевезень є орієнтація логістичних компаній на підвищення якості транспортно-логістичних послуг шляхом активного впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та автоматизації логістичних процесів на всіх етапах організації і здійснення вантажних перевезень.

Логістичні провайдери у своїй діяльності орієнтуються на впровадження комплексних логістичних рішень, спрямованих на підвищення рівня обслуговування клієнтів, зниження ризиків, пов'язаних із дотриманням термінів доставки та збереженням вантажів, а також на підвищення операційної ефективності й мінімізацію сукупних логістичних витрат. Водночас на функціонування експедиторських компаній суттєво впливають чинники зовнішнього середовища, зокрема економічні, політичні, інфраструктурні та безпекові, які можуть спричинити порушення перевізних процесів, виникнення затримок, простоїв транспортних засобів і додаткових фінансових витрат у процесі транспортування.

Слід також виокремити, що діяльність транспортно-експедиторських компаній – важливий елемент логістичної системи, який допомагає зв'язати клієнтів і перевізників та максимально оптимізувати транспортний процес для обох сторін. В даний час транспортні компанії постійно прогнозують ризики своєї діяльності і намагаються знаходити способи їх усунення.

Проблематика діяльності з організації перевезення вантажів полягає в постійних змінах у зовнішньому середовищі. До основних проблем зовнішнього середовища, які впливають на роботу логістичних провайдерів відносяться: коливання цін на паливо, інфляція, нестабільність валютного курсу, нестабільність нормативно-правового регулювання, геополітична нестабільність, деструкція інфраструктури, недостатня підготовка інфраструктури, впровадження новітніх технологій і автоматизації, кібербезпека, неповага до логістичних операторів, проблеми з наявністю фахівців в області логістики та постійні збільшення екологічних стандартів. З метою подолання зазначених проблем, необхідний комплексний підхід, що включає постійні інвестиції, створення стабільного законодавчого середовища, впровадження сучасних технологій і розвиток міжнародного співробітництва.

Організація міжнародних вантажних автомобільних перевезень здійснюється в межах багаторівневої системи правового регулювання, що поєднує норми національного законодавства та положення міжнародних договорів і угод. В Україні базовим нормативно-правовим актом, який визначає правові та організаційні засади транспортно-експедиторської діяльності в системі міжнародної логістики, є Закон України «Про транспортно-експедиторську діяльність» [10].

Регулювання процесів організації та виконання міжнародних вантажних автомобільних перевезень також ґрунтується на положеннях міжнародних конвенцій, спрямованих на уніфікацію правил перевезення, спрощення митних процедур та забезпечення безперервності логістичних ланцюгів. До них належать Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП (TIR) [11], Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (CMR) [12], Міжнародна конвенція про уніфікацію деяких правил щодо коносаментів (Гаазькі правила) [13], а також Міжнародна конвенція про залізничні перевезення (COTIF) [14].

Таким чином, нормативно-правове регулювання міжнародних вантажних автомобільних перевезень формує інституційне та організаційне підґрунтя функціонування логістичних систем, визначаючи правила взаємодії учасників перевізного процесу та умови реалізації міжнародних логістичних операцій. Дотримання положень міжнародних конвенцій створює передумови для підвищення надійності, прозорості та передбачуваності перевезень, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на ефективність роботи логістичних провайдерів і досягнення їхніх стратегічних цілей.

Задоволення потреб споживачів транспортних послуг та максимізація прибутковості є ключовими цілями функціонування логістичних провайдерів у сучасних логістичних системах. Реалізація зазначених цілей забезпечується через сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів і управлінських рішень, які потребують постійного вдосконалення з урахуванням динаміки ринку транспортних послуг та зростання вимог клієнтів.

Транспортно-експедиційне обслуговування є складовою частиною процесу руху товару від виробника до клієнта (споживача) і включає виконання додаткових робіт і операцій, без яких перевізний процес не може бути розпочато в пункті відправлення, продовжено і завершено в пункті призначення. При експедиційному обслуговуванні надаються експедиційні, комерційно-правові та інформаційно-консультаційні послуги. Транспортно-експедиторські послуги покликані забезпечити ефективний зв'язок між усіма елементами складної сучасної інфраструктури ринку [15].

Логістичні провайдери здійснюють комплексне управління та супровід процесу перевезення вантажів, забезпечуючи контроль за його реалізацією на всіх етапах. Вони несуть відповідальність за збереження вантажу, дотримання встановлених термінів доставки та виконання договірних зобов'язань перед клієнтом. Одночасно компанія забезпечує перевізника своєчасними розрахунками, повним інформаційним супроводом щодо характеристик вантажу та умов його транспортування, а також координує перевізний процес з метою мінімізації затримок і підвищення загальної ефективності логістичної діяльності.

Основним завданням транспортно-експедиційних рішень в логістичній системі є забезпечення ефективності та гнучкості системи управління транспортними засобами. При цьому взаємодія органів управління повинна бути налагоджена від початку створення товару до моменту вивантаження клієнту. Для досягнення цілей транспортної логістики, тобто здійснення поставок при заданих умовах, в потрібній кількості та якості і в зазначені терміни, необхідно зосередити увагу на питаннях оперативного управління транспортно-експедиторською діяльністю.

У процесі організації та виконання міжнародних вантажних автомобільних перевезень виникає значна кількість організаційних, технічних і регуляторних факторів, управління якими покладається на логістичних провайдерів. Особливої складності набувають перевезення в міжнародному сполученні, що зумовлено багаторівневим характером логістичних процесів і необхідністю координації діяльності різних учасників транспортного ланцюга.

Слід зазначити, що організація міжнародних вантажних перевезень є суттєво складнішою порівняно з внутрішніми перевезеннями, оскільки потребує врахування низки додаткових аспектів, таких як:

міжнародні вантажні автомобільні перевезення вимагають дотримання різних правил і стандартів, які відрізняються в різних країнах, відповідно це може створити проблеми з дотриманням вимог безпеки, митних, податкових та інших вимог;

міжнародні вантажні автомобільні перевезення перетинають національні кордони країн і вимагають проходження митних процедур, а саме може призвести до затримок у митному оформленні, додаткових витрат і адміністративних обмежень;

культурні та мовні бар'єри, що виникають у процесі взаємодії з партнерами та клієнтами з різних країн, можуть суттєво ускладнювати комунікацію в логістичних ланцюгах постачання. Відмінності у мовних нормах, діловій культурі та управлінських підходах підвищують ризик непорозумінь, що негативно впливає на оперативність прийняття рішень і ефективність вирішення потенційних проблем у процесі організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень.

організація міжнародних вантажних автомобільних перевезень часто пов'язані з великими відстанями і часовими поясами, тобто, може вплинути на швидкість доставки, управління часом і координацію;

міжнародні вантажні автомобільні перевезення можуть бути пов'язані з фінансовими ризиками, такими як коливання валютних курсів, платежі через міжнародні банківські системи і різні податкові зобов'язання.

Складність організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень обумовлює виникнення численних проблем, які впливають на роботу логістичних провайдерів та негативно впливає на стабільність процесу доставки вантажів. Особливу увагу слід приділяти питанням, пов'язаним із дестабілізацією логістичного процесу через прості транспортних засобів, оскільки вони суттєво знижують ефективність виконання транспортно-експедиційних операцій та впливають на своєчасність і надійність доставки вантажів, тому виокремимо основні з них та представимо на рис. 1.



Рис. 1. Ключові проблеми міжнародних вантажних автомобільних перевезень, які впливають на роботу логістичних провайдерів, що дестабілізує логістичний процесу через прості транспортних засобів

Джерело: складено авторами

Відповідно до наведеного рисунка розглянемо та проаналізуємо більш детально ключові проблеми міжнародних вантажних автомобільних перевезень, які впливають на роботу логістичних провайдерів, що дестабілізують логістичний процесу через прості транспортних засобів:

1. Нестабільність законодавчої бази для здійснення транспортно-експедиторської діяльності та її обмеженість. Нестабільність правового забезпечення спричиняє постійні зміни в діяльності компанії, а також перебування компанії в невизначеному положенні. Певні

моменти залишаються невирішеними через відсутність певного законодавчого регулювання. Дана проблема стає причиною незахищеності компаній від різних факторів під час співпраці з іншими компаніями. Частіше за все це пов'язано з оплатою за надані послуги та штрафні санкції за невиконання певних домовленостей.

Слід зазначити, що законодавчі обмеження в певних випадках перешкоджають транспортно-експедиторській діяльності та знижують потенціал розвитку логістичних провайдерів.

Низький рівень гармонізації українського законодавства з іншими країнами спричиняє конфлікти та труднощі в сфері організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень, які перешкоджають налагодженій роботі логістичних провайдерів та вимагають додаткових витрат на вирішення. Відповідно, податкові та митні обмеження можуть приводити до додаткових витрат та затримок транспортних засобів на митницях, які в свою чергу є причиною порушення термінів доставки вантажу.

Таким чином, вищезазначена проблема потребує подальшого вирішення з метою налагодження процесу міжнародних вантажних автомобільних перевезень без затримок та додаткових витрат при наданні логістичних послуг.

2. Логістичні затримки з боку клієнта або перевізника. Дестабілізація роботи логістичного провайдера може бути викликана діяльністю її партнерів.

Клієнт – споживач послуг експедитора (юридична або фізична особа), який за договором транспортного експедирування самостійно або через представника, що діє від його імені, доручає експедитору виконати чи організувати або забезпечити виконання визначених договором транспортного експедирування послуг та оплачує їх, включаючи плату експедитору [10]:

- неготовність вантажу до відправки через різні причини – це може бути відсутність товару на складі, не упакований товар і/або неготовність документів на товар;
- неготовність місця завантаження для транспортного засобу, тобто, автомобіль під'їхати не може через технічні причини;
- несвоєчасність оплати товару на підприємстві – товар є в наявності, але відвантажити його неможливо;
- відсутність на місці завантаження засобів для навантаження транспортних засобів або їх несправність.

Перевізник – юридична або фізична особа, яка взяла на себе зобов'язання і відповідальність за договором перевезення вантажу за доставку до місця призначення довіреного їй вантажу, перевезення вантажів та їх видачу (передачу) вантажоодержувачу або іншій особі, зазначеній у документі, що регулює відносини між експедитором та перевізником [10]:

несвоєчасне подання транспортного засобу на завантаження, через технічні причини автомобіля;

несвоєчасне подання авто на завантаження, через особисті причини водія;

несвоєчасне подання транспортного засобу для завантаження внаслідок затримок при розвантаженні попереднього вантажу;

несвоєчасне подання транспортного засобу на завантаження, через погодні умови.

Отже, можемо зазначити, що всі вказані моменти щодо логістичних затримок з боку клієнта або перевізника стають причиною затримок та додаткових витрат на перевезення.

3. Затримки викликані діяльністю державних органів. Затримки, викликані діяльністю державних органів, є серйозною проблемою для логістичних провайдерів, оскільки вона призводить до порушення термінів доставки вантажу та додаткових витрат на перевезення. Таким чином, до такого виду затримок відносяться:

затримки на митниці можуть бути спричинені перевітками та оформленням вантажу на митниці відповідно може займати велику кількість часу, особливо у великих обсягах вантажу

або складних випадках. Відповідно, це може призвести до затримок у вивезенні вантажу з митного контролю, порушити графіки доставки вантажу, призвести до невиконання домовленостей та додаткових витрат усіх часників процесу вантажного автомобільного перевезення;

адміністративні формальності, до них можемо віднести обов'язковість отримання дозволів, ліцензій та інших необхідних документів для перевезення вантажу, відповідно це може спричинити затримки, особливо якщо дані процедури виконуються державними органами повільно або недбало;

інспекції та контроль, тобто, мається на увазі, що державні органи можуть проводити інспекції та контрольні заходи, які можуть призвести до затримок у доставці вантажу. Відповідно, це може бути пов'язано з перевіркою на відповідність вантажу нормам безпеки, якості або здоров'я, а також необхідністю підтвердження наявності всіх супровідних документів і дозвільних процедур, що регламентують перевезення відповідного вантажу в рамках транспортно-експедиторської діяльності.

4. Конкуренція на ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, зокрема посилення конкуренції між перевізниками може призводити до зниження тарифів на перевезення та відповідного зменшення рентабельності логістичних провайдерів. Конкуренція може бути особливо інтенсивною на міжнародних маршрутах з великою кількістю учасників ринку. У відповідь на такі виклики компанії змушені оптимізувати ціни, підвищувати якість надання послуг, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати управлінські і/або операційні процеси з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

Водночас конкуренція може негативно впливати на фінансову ефективність та стійкість діяльності логістичних провайдерів, особливо у випадках, коли вона спричиняє значне зниження тарифів або зменшення обсягів замовлень. Надмірне зниження цін може призвести до того, що витрати на здійснення перевезень перевищують отримуваний прибуток, що робить економічно недоцільним виконання перевезень та змушує компанії обмежувати використання транспортних засобів.

5. Вплив зовнішніх чинників на процес перевезення проявляється через політичні та військові конфлікти на територіях, що перебувають на маршрутах руху вантажів. Такі явища можуть ускладнювати організацію перевезень, порушувати логістичні ланцюги або призводити до тимчасового їхнього припинення

Закриття або блокування державних кордонів, обмеження руху на окремих ділянках транспортних маршрутів та наявність загроз безпеці можуть призводити до затримок у доставці вантажів або навіть до повної відмови від їх транспортування. У конфліктних умовах забезпечення безпеки водіїв і вантажу набуває пріоритетного значення та виступає головною метою транспортно-експедиторської діяльності. Крім того, військові та кризові ситуації можуть спричинити пошкодження доріг, мостів і об'єктів транспортної інфраструктури, що додатково ускладнює організацію вантажних перевезень та створює економічні збитки.

Вплив зазначених зовнішніх чинників вимагає від логістичних провайдерів високого рівня адаптивності, оперативного реагування на зміни ситуації, а також розробки альтернативних маршрутів і стратегій доставки з метою забезпечення безпеки та ефективності транспортного процесу.

Аналіз п'яти основних проблем міжнародних вантажних автомобільних перевезень дозволяє зробити висновок, що вони фактично інтегруються у єдину системну проблему – простій транспортного засобу. Зазначена проблема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах і потребує комплексного наукового дослідження. Законодавче регулювання щодо її вирішення є обмеженим, що зумовлює покладання основної відповідальності на логістичних провайдерів та їх здатність ефективно взаємодіяти з партнерами, клієнтами та перевізниками для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності перевезень.

Таким чином, простій транспортного засобу являє собою знаходження автомобіля у стані зупинки або неактивності через різні причини, такі як технічні проблеми, логістичні затримки, низький попит на перевезення, низькі ціни на перевезення, несприятливі погодні умови та інші причини, які є перешкодою для нормального та прибуткового функціонування транспортного засобу.

Простої транспортних засобів (вантажних автомобілів) мають багато негативних наслідків, які впливають безпосередньо на роботу логістичного провайдера, відповідно виокремимо основні з них:

1. Втрата часу є одним із ключових негативних ефектів простою транспортного засобу в логістичних операціях. Через різноманітні фактори транспортний засіб може перебувати у стані неактивності, що призводить до неповного використання доступного ресурсу часу для виконання перевезень вантажів. Такі простої негативно впливають на ефективність ланцюга постачання, підвищують ризик порушення договірних зобов'язань та зменшують рівень задоволеності логістичних партнерів.

2. Витрати на експлуатацію транспортних засобів можуть зростати внаслідок простою на холостому ході або затримок у дорожньому русі, що призводить до підвищеного споживання пального. Крім того, збільшуються операційні витрати на оплату праці водіїв, які змушені виконувати додаткові години роботи через простої, що негативно впливає на загальну ефективність транспортного процесу та використання ресурсів.

3. Втрата прибутку, тобто, мається на увазі, що тривалі простої транспортного засобу призводять до зниження економічної ефективності компаній, відповідно це проявляється у втраті можливості організувати перевезення вантажів у заплановані терміни, зменшенні клієнтської бази через невиконання договірних зобов'язань, а також у необхідності компенсувати затримки замовникам. Крім того, фінансові втрати можуть виникати у зв'язку з відшкодуванням витрат перевізникам за подачу та простої транспортних засобів.

4. Порушення графіків доставки призводить до дисбалансу у логістичних процесах. Простої транспортних засобів можуть спричинити затримки в доставці товарів або обладнання, що, у свою чергу, негативно впливає на клієнтів, зокрема спричиняючи перебої у виробничих процесах. Крім того, порушення встановленого графіку доставки має негативні наслідки для діяльності перевізника, оскільки затримка одного транспортного засобу може вплинути на наступні завантаження, заплановані технічні огляди та особисті графіки водія.

5. Негативний вплив на репутацію та авторитет компанії проявляється у випадках тривалих періодів простою транспортних засобів, які можуть мати негативний вплив на репутацію логістичних провайдерів. Неможливість доставити товар вчасно може призвести до втрати довіри клієнтів. Невчасне завантаження і розвантаження, затримки на замітненні і розмитненні транспортного засобу призведе до втрати перевізника. Всі зазначені моменти призводять до погіршення іміджу компанії, що може вплинути на її конкурентоспроможність на ринку.

Проблема простою транспортних засобів є одним із ключових ризиків, що негативно впливає на ефективність діяльності логістичних провайдерів. Простої призводять до значних фінансових та часових витрат, можуть зумовлювати недотримання термінів доставки, порушення графіків постачання та негативно впливати на репутацію логістичного провайдера.

Таким чином, простій транспортних засобів виступає критично важливим ризиком для логістичних операторів, що надають транспортно-експедиторські послуги. Впровадження ефективних заходів управління та превентивних стратегій з метою мінімізації простоїв є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності діяльності та підвищення конкурентоспроможності на ринку вантажних перевезень.

Отримання максимального прибутку є ключовою метою функціонування логістичного провайдера, що досягається через раціональне використання ресурсів та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. Підвищення ефективності логістичних операцій і мінімізація ризиків виступають стратегічними завданнями для забезпечення стійкості та

конкурентоспроможності у сфері міжнародних вантажних автомобільних перевезень. Аналіз основних викликів ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, які впливають на роботу логістичних провайдерів виявив низку проблем, що негативно впливають на результати роботи, зокрема простої вантажних автомобілів, які можна класифікувати за чотирма групами: затримки з боку клієнтів, перевізника, державних органів та зовнішніх факторів.

Основними наслідками простоїв вантажних автомобілів є подовження строків доставки вантажу, порушення договірних зобов'язань та виникнення додаткових витрат на транспортні операції.

Таким чином, з метою мінімізації негативного впливу простоїв на процес міжнародних вантажних автомобільних перевезень та підвищення ефективності роботи логістичних провайдерів доцільним є виокремлення трьох організаційно-логістичних заходів (, які представлені на рисунку 2.



Рис. 2. Організаційно-логістичні заходи щодо підвищення ефективності роботи логістичних провайдерів в умовах простоїв транспортних засобів

Джерело: складено авторами

Таким чином, доцільно здійснити аналіз та більш детально розглянути організаційно-логістичні заходи щодо підвищення ефективності функціонування логістичних провайдерів у контексті простоїв транспортних засобів при здійсненні міжнародних вантажних автомобільних перевезень.

I організаційно-логістичний захід – укладання договорів-заявок між учасниками вантажних автомобільних перевезень та фіксація всіх умов перевезення. Він полягає у формалізації відносин між учасниками вантажних автомобільних перевезень шляхом укладання договорів-заявок та документального закріплення усіх умов перевезення. Застосування цього заходу логістичними провайдерами дозволяє фіксувати умови перевезення вантажу з клієнтом (замовником) та перевізником. Використання даного заходу сприяє чіткому визначенню обов'язків логістичних провайдерів та забезпечує мінімізацію ризиків для всіх учасників логістичного процесу.

Процес укладання договору-заявки можна структуровано розділити на три основні етапи:

Етап 1 – надання інформації клієнтом. Клієнт передає логістичному провайдеру договір-заявку, яка містить такі дані: найменування вантажу; його характеристики; обсяг і кількість; тип завантаження; місця завантаження та розвантаження; пункти митного оформлення; особливості перевезення; дату та час завантаження; умови страхування вантажу; а також іншу необхідну інформацію для організації перевезення.

Етап 2 – опрацювання заявки логістичним провайдером. На цьому етапі компанія визначає перевізника, який відповідає вимогам клієнта; узгоджує з перевізником умови перевезення, включно з тарифами та іншими фінансовими аспектами; формує договір-заявку на основі інформації, наданої клієнтом, та погоджених умов з перевізником.

Етап 3 – узгодження та підписання договору-заявки. На заключному етапі сторони остаточно погоджують умови договору, підписують документ та обмінюються примірниками. Важливим аспектом даному етапу є ретельна перевірка документа на відповідність встановленим вимогам та повноту зазначеної інформації.

Організаційно-логістичний захід щодо укладання договорів-заявок у вантажних автомобільних перевезеннях забезпечує чітке визначення умов перевезення, включаючи інформацію про вантаж, маршрут, строки, вартість та розподіл відповідальності, що знижує ризик виникнення суперечок між учасниками. Договір-заявка має юридичну силу, що дозволяє захищати права логістичних провайдерів та клієнта, а також є зручним і оперативним документом для оформлення угод.

Серед обмежень організаційно-логістичного заходу – необхідність повного узгодження умов між усіма сторонами, можливість виникнення дискусій щодо умов перевезення та повна відповідальність логістичних провайдерів за вантаж і дії перевізника перед клієнтом.

Укладення договорів-заявок сприяє ефективному зменшенню простоїв, чіткому визначенню прав і обов'язків учасників процесу та забезпеченню правового захисту сторін. Крім того, застосування цього механізму дозволяє мінімізувати потенційні ризики та забезпечує юридичну безпеку взаємодії учасників.

II організаційно-логістичний захід – детальна підготовка та контроль кожного етапу перевезення з боку логістичного провайдера. Перевезення вантажу – складний процес, який поділяється на певні етапи, відповідно на кожному етапі є певні моменти, які мають бути проконтрольовані логістичним оператором, адже вони можуть стати причиною простою транспортного засобу. Більш детально розглянемо етапи перевезення:

Етап 1 – прийом заявки про перевезення вантажу та узгодження умов перевезення з клієнтом. Логістичний провайдер отримує від клієнта запит, а згодом і заявку на перевезення вантажу, в якій описуються характеристики вантажу, маршрут, терміни та інші необхідні дані. Логістичний оператор оцінює заявку та пропонує клієнту оптимальний варіант щодо перевезення вантажу.

Етап 2 – укладання договору з клієнтом. Сторони укладають договір, який фіксує всі умови щодо здійснення перевезення.

Етап 3 – підготовка до виконання перевезення та завантаження транспортного засобу передбачає комплекс організаційних заходів. Логістичний провайдер, виступаючи як ключовий суб'єкт логістичного ланцюга, забезпечує пошук і бронювання транспортного засобу, оформлення необхідної документації, організацію процесу завантаження, а також страхування вантажу.

Етап 4 – замитнення вантажу. Логістичний провайдер, виступаючи ключовим суб'єктом у ланцюгу міжнародних поставок, здійснює перевірку повноти та коректності пакета документів, необхідних для митного оформлення, координує переміщення транспортного засобу з вантажем до митного органу та контролює процес митного оформлення відповідно до чинних нормативно-правових вимог і встановлених стандартів. Відповідно, це забезпечує законне та безперешкодне переміщення вантажу через державний кордон.

Етап 5 – перевезення вантажу. На цьому етапі логістичний провайдер здійснює комплексний операційний контроль за процесом перевезення, зокрема моніторинг діяльності водія та виконання ним встановлених регламентів, відстеження місцезнаходження вантажу в режимі реального часу, а також контроль дотримання визначених строків і умов транспортування відповідно до договірних зобов'язань.

Етап 6 – розмитнення вантажу. Логістичний провайдер контролює переїзд транспортного засобу з вантажем до митниці, процес розмитнення вантажу у відповідності до всіх стандартів та перевіряє наявність всіх необхідних документів для вивантаження.

Етап 7 – розвантаження та доставка. Логістичний провайдер організовує розвантаження та доставку вантажу одержувачу.

Логістичний провайдер виконує функцію посередницької ланки у процесі перевезень, забезпечуючи координацію взаємодії між замовником і перевізником та сприяючи оптимізації й спрощенню організації транспортного процесу.

Також доцільним є приділити увагу та розглянути зміст контролю діяльності логістичного провайдера в процесі організації міжнародних вантажних автомобільних перевезень, який полягає у здійсненні комплексу взаємопов'язаних управлінських і операційних заходів, зокрема:

- перевірку достовірності та повноти інформації, наданої клієнтом, а також оцінюванні технічної й організаційної можливості виконання відповідної заявки;

- ретельній підготовці договірної документації з метою забезпечення балансу інтересів експедитора, замовника та перевізника;

- здійсненні контролю за технічним станом транспортних засобів, наявністю та відповідністю супровідних документів, а також дотриманням встановлених вимог до процесу перевезення;

- застосуванні сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій для моніторингу руху вантажу і своєчасного інформування клієнта про його поточне місцезнаходження;

- забезпеченні безперервного контролю за процесами розвантаження та доставки вантажу з метою мінімізації ризиків пошкоджень і затримок.

До основних переваг застосування вищезазначеного організаційно-логістичних заходів щодо детальної підготовки та поетапного контролю процесу перевезення, що здійснюється логістичними провайдерами, представлено на рис. 3.

Отже, детальна підготовка та комплексний контроль вантажного перевезення з боку логістичних провайдерів забезпечують високий рівень безпеки, надійності та економічної ефективності логістичного процесу, мінімізуючи простої як для клієнта, так і для перевізника.

ІІІ організаційно-логістичний захід – розроблення та використання альтернативних маршрутів перевезення вантажу. Результати проведеного дослідження свідчать, що ефективність роботи логістичних провайдерів, зокрема тих, що спеціалізуються на міжнародних вантажних автомобільних перевезеннях, істотно залежить від впливу зовнішніх чинників. Серед них провідне місце займають політичні та військові конфлікти, а також обмеження або блокування державних кордонів. Зазначені обставини формують додаткові ризики та ускладнення, які безпосередньо впливають на організацію процесу перевезення вантажів. Зокрема, вони зумовлюють збільшення строків доставки, що негативно відбивається на рівні задоволеності споживачів і загальній ефективності логістичних операцій.

З метою мінімізації простоїв вантажних транспортних засобів та зниження негативного впливу зазначених чинників логістичним провайдерам доцільно впроваджувати організаційно-логістичний захід щодо розроблення та використання альтернативних маршрутів щодо міжнародних вантажних автомобільних перевезень, який сприяє скороченню термінів доставки, підвищенню надійності перевезень, а також забезпеченню безпеки водіїв і збереженню вантажів.

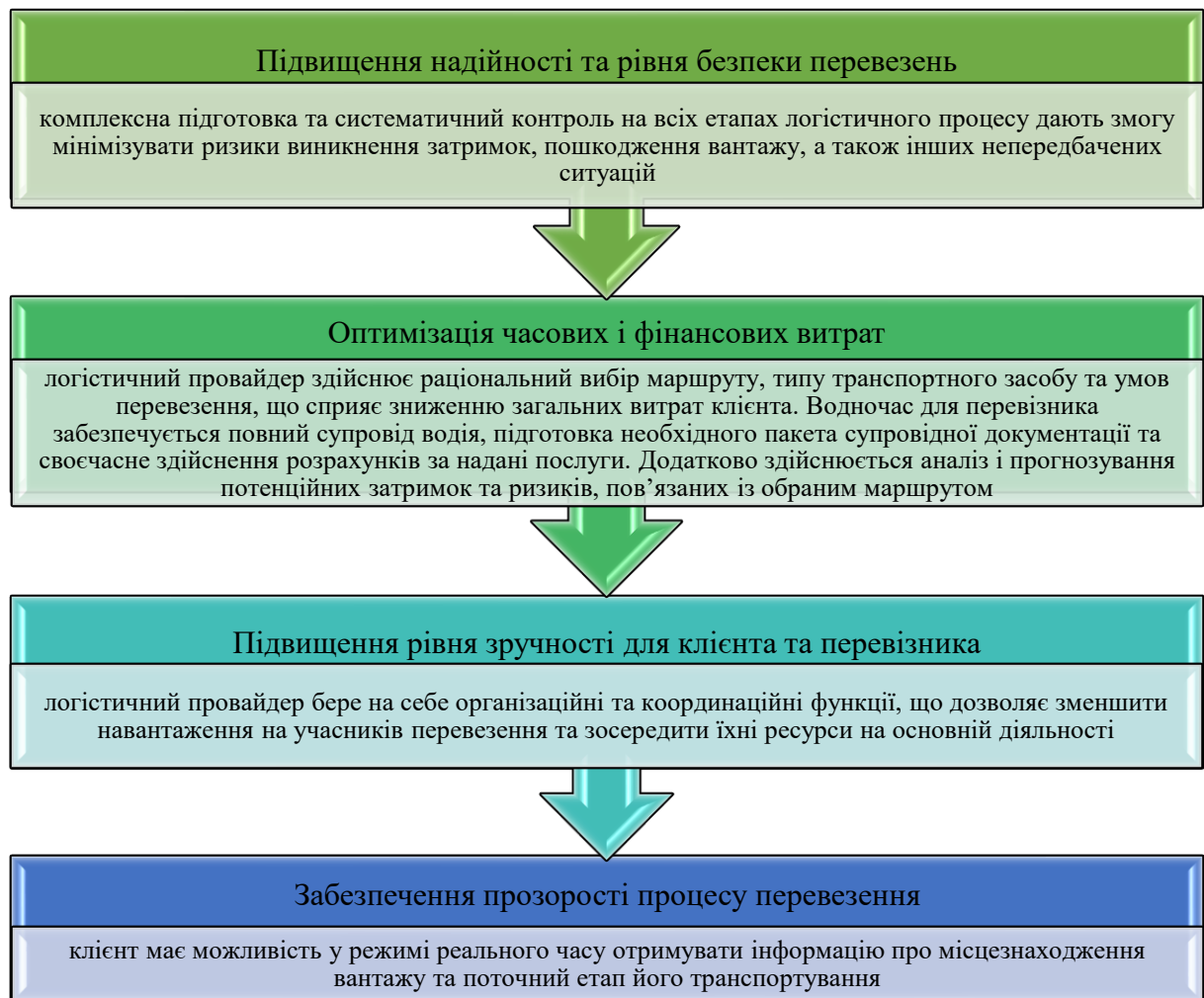


Рис. 3. Переваги впровадження організаційно-логістичних заходів щодо детальної підготовки та поетапного контролю процесу перевезення, що здійснюється логістичними провайдерами

Джерело: складено авторами

Організаційно-логістичний захід щодо розроблення та використання альтернативних маршрутів перевезення вантажів є комплексним процесом, що включає послідовні етапи аналізу, планування, контролю та оцінювання.

На першому етапі здійснюється аналіз потенційних ризиків на основі даних про попередні перевезення, безпекову та політичну ситуацію, а також доступність транспортної інфраструктури, що дозволяє ідентифікувати проблемні ділянки маршрутів. Далі формується декілька альтернативних маршрутів, які оцінюються за критеріями економічної доцільності, тривалості перевезення та рівня ризику, після чого обирається оптимальний варіант.

У процесі виконання перевезення забезпечується постійний моніторинг маршруту та оперативне реагування на зміни зовнішніх умов, зокрема шляхом взаємодії з іншими учасниками транспортного ринку. Після завершення перевезення проводиться оцінювання ефективності з урахуванням фактичних витрат, дотримання термінів доставки та інших впливових чинників, результати якого використовуються для вдосконалення подальшої діяльності логістичного провайдера.

Основні переваги організаційно-логістичних заходів щодо розроблення та використання альтернативних маршрутів перевезення вантажів представлені на рис. 4.



Рис. 4. Переваги організаційно-логістичних заходів щодо розроблення та використання альтернативних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень логістичним провайдером

Джерело: складено авторами

Таким чином, розроблення та використання альтернативних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень логістичним провайдером на сучасному етапі є важливим інструментом логістичного управління, спрямованим на забезпечення безперервності матеріальних потоків в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Застосування даного організаційно-логістичного заходу в роботі логістичних провайдерів дозволяє підвищити надійність ланцюгів постачання, зменшити вплив зовнішніх чинників на процес доставки та мінімізувати логістичні ризики, забезпечуючи стабільний рівень сервісу для споживачів логістичних послуг.

Комплексне застосування організаційно-логістичних заходів у вантажних автомобільних перевезеннях, зокрема укладання договорів-заявок між учасниками перевезень із чіткою регламентацією умов транспортування, детальне планування, координація та контроль усіх етапів логістичного процесу з боку логістичних провайдерів, а також розроблення альтернативних маршрутів доставки, забезпечує підвищення ефективності управління матеріальними потоками. Реалізація організаційно-логістичних заходів сприяє зростанню адаптивності логістичних систем, підвищенню їхньої стійкості до зовнішніх впливів і зміцненню конкурентних позицій компаній на ринку логістичних послуг. Водночас удосконалення організації вантажних автомобільних перевезень є необхідною умовою забезпечення високої якості логістичного сервісу. Впровадження організаційно-логістичних заходів у контексті мінімізації простоїв підвищує оперативність і надійність логістичних процесів та може бути результативно використане в діяльності логістичних провайдерів.

ВИСНОВКИ

Здійснено комплексний аналіз ключових викликів ринку міжнародних вантажних автомобільних перевезень, що визначають умови функціонування логістичних провайдерів. Встановлено, що висока складність організації міжнародних перевезень зумовлює виникнення системних проблем, які негативно впливають на стабільність логістичних процесів та результативність транспортно-експедиційної діяльності. Особливого значення набувають чинники, пов'язані з простоями транспортних засобів, оскільки вони спричиняють дестабілізацію логістичного процесу, зниження операційної ефективності та порушення своєчасності й надійності доставки вантажів.

Визначено основні проблеми міжнародних вантажних автомобільних перевезень, що зумовлюють виникнення простоїв, а також обґрунтовано напрями мінімізації їх негативного впливу на перевізні процеси з метою підвищення операційної ефективності діяльності логістичних провайдерів. Запропоновано комплекс організаційно-логістичних заходів, який передбачає укладання договорів-заявок із чіткою регламентацією умов транспортування, удосконалення систем планування, координації та контролю логістичних операцій, а також розроблення й застосування альтернативних маршрутів доставки.

Реалізація запропонованих підходів сприяє підвищенню ефективності управління матеріальними потоками, зміцненню стійкості логістичних систем і зростанню результативності транспортно-експедиторської діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коврига, О. Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. С. 1-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296>
2. Левіщенко, О., та Кузьменко С. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. С. 1-9. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113>
- 3 Штельмашук, М. (2024). Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*, №68. 1-5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>
4. Іванов, Ю., Нагай, Д., та Сохань Т. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 72-77. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11>
5. Naumov, V. Evaluation of freight forwarder risk to transportation market entry. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2015. 4(3(76)). С. 28–31. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2015.47699>
6. Папахов, О., Баркалова, Н., Сергієнко, М., & Компанієць, Р. Аналіз логістичних ризиків при перевезенні імпортованих навалювальних вантажів транспортним підприємством через митні термінали та місця незагального користування. *Транспортні системи та технології перевезень*. 2025. №29. С. 78–87. <https://doi.org/10.15802/tstt2025/325484>
7. Вівчар, О., Сталінська, О., Дідченко, О., Когут-Ференс, О., & Шатарський, А. Сучасна практика оцінки ризиків логістичного управління економічною безпекою транспортних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. 2020. № 2 (16). С. 237–246. <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.237-246>
8. Карлова, О. та Нестеренко, Р. Науково-практичний підхід до управління ризиками логістичної діяльності підприємств машинобудування. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (38). С. 135-141. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-135-141>

- 9 Ткача, О., Гринів, Л. та Михайлів Г. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51, С. 125-130. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/22.pdf (дата звернення: 20.11.2025).
10. Верховна Рада України. (2004, 1 липня). *Закон України про транспортно-експедиторську діяльність № 1955-IV-ВР*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
11. Верховна Рада України. (2007, 26 січня). *Митна конвенція про міжнародне перевезення вантажів із застосуванням книжки МДП* (Конвенція МДП 1975 року), включаючи Пояснювальні записки та коментарі до них № 3, ст. 259, стаття 138, код акта 38438/2007. *Відомості Верховної Ради України*, 12, 279. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/995_234 (дата звернення: 20.11.2025).
12. Верховна Рада України. (2006, 6 вересня). *Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ) № 34*, ст. 2415. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995%20_118 (дата звернення: 20.11.2025).
13. Міжнародна морська організація. *Міжнародна конвенція про уніфікацію деяких правил щодо коносаментів (Гаазькі правила)*. 1924.
14. Організація залізничного транспорту (COTIF). (1980). *Міжнародна конвенція про залізничні перевезення* (Берн; ред. Протокол 1999 р.).
15. Савченко, Л. Проблеми транспортної логістики. *Транспорт і логістика*. 2007. № 3 (17), 21.

REFERENCES

- Kovryga, O. (2024). Assessment of the Ukrainian logistics system and ways to improve enterprise transport logistics. *Actual Issues of Economic Sciences*, (5), 1–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535296> [in Ukrainian].
- Levishchenko, O., & Kuzmenko, S. (2024). Sustainable development strategy of a logistics company: Implementation stages and key challenges. *Economics and Society*, (68), 1–9. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113> [in Ukrainian].
- Shtelmashuk, M. (2024). Digitalization and automation of logistics processes: Current state and prospects. *Economics and Society*, (68), 1–5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193> [in Ukrainian].
- Ivanov, Y., Nagai, D., & Sokhan, T. (2025). Logistics in the modern context of the Ukrainian economy. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and Management*, 36(75)(1), 72–77. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-11> [in Ukrainian].
- Naumov, V. (2015). Evaluation of freight forwarder risk to transportation market entry. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(3(76)), 28–31. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2015.47699>
- Papakhov, O., Barkalova, N., Sergienko, M., & Kompaniets, R. (2025). Analysis of logistics risks in the transportation of imported bulk cargo by a transport company through customs terminals and non-public use sites. *Transport Systems and Transportation Technologies*, (29), 78–87. <https://doi.org/10.15802/tstt2025/325484> [in Ukrainian].
- Vivchar, O., Stalinska, O., Didchenko, O., Kohut-Ferens, O., & Shatarsky, A. (2020). Modern practices of risk assessment in logistics management of transport enterprises' economic security. *Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(16), 237–246. <https://doi.org/10.15330/apred.2.16.237-246> [in Ukrainian].

- Karlova, O., & Nesterenko, R. (2018). Scientific and practical approach to risk management in the logistics activities of machine-building enterprises. *Problems of Economics*, (4)(38), 135–141. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2018-4-135-141> [in Ukrainian].
- Tkacha, O., Hryniv, L., & Mykhailiv, H. (2020). Directions for minimizing risks in enterprise logistics systems during foreign economic activity. *Black Sea Economic Studies*, 51, 125–130. <https://doi.org/10.32843/bses.51-20> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2004, July 1). *Law of Ukraine on forwarding activity* No. 1955-IV-VR. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1955-15#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2007, January 26). *Customs Convention on the International Transport of Goods under the TIR carnet (TIR Convention, 1975), including Explanatory Notes and Commentaries* No. 3, Art. 138, Act code 38438/2007. *Herald of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 12, 279. https://zakon.rada.gov.ua/go/995_234 [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2006, September 6). *Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road (CMR)* No. 34, Art. 2415. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995%20_118 [in Ukrainian].
- International Maritime Organization. (1924). *International Convention for the Unification of Certain Rules of Law relating to Bills of Lading (Hague Rules)* [in Ukrainian].
- Intergovernmental Organization for International Carriage by Rail (OTIF). (1980). *Convention concerning International Carriage by Rail (COTIF)* (Bern; Protocol 1999 ed.) [in Ukrainian].
- Savchenko, L. (2007). Problems of transport logistics. *Transport and Logistics*, (3)(17), 21. [in Ukrainian].

SYSTEMIC ASPECTS OF ENSURING THE EFFICIENCY OF SITILOGISTICS

Anna Dobrovolska

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Oleksandr Dobrovolskiy

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Lyudmila Volynets

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

Serhii Sakhno

*National Transport University
Kyiv, Ukraine*

The article presents a systematic analysis of the key challenges of the international road freight market, which determine the current conditions for the functioning of logistics providers. It is substantiated that the increased complexity of organizing international road freight causes the emergence of multifactorial problems that affect the effectiveness of logistics providers and reduce the stability of cargo delivery processes. Particular attention is paid to the study of destabilizing factors associated with vehicle downtime, which lead to a decrease in the efficiency of freight forwarding operations and negatively affect the timeliness and reliability of cargo delivery within logistics supply chains.

The purpose of the study is to analyze the key challenges in the international road freight market that affect the functioning of logistics providers, as well as to substantiate the directions for minimizing the negative impact of vehicle downtime on the processes of international road freight transportation in order to increase the operational efficiency of logistics providers. The study uses the method of a systems approach, which allowed considering international road freight transportation as an integral logistics system with interconnected elements, the methods of structural and functional analysis, comparison and generalization allow determining the impact of vehicle downtime on the efficiency of logistics providers, and also uses elements of the process approach and methods for optimizing management decisions in the field of transport logistics in order to substantiate

organizational and logistical measures to increase the efficiency of logistics providers in conditions of vehicle downtime.

It has been determined that the comprehensive application of organizational and logistical measures in road freight transportation, in particular the conclusion of application contracts between transportation participants with clear regulation of transportation conditions, detailed planning, coordination and control of all stages of the logistics process by logistics providers, as well as the development of alternative delivery routes, ensures increased efficiency in material flow management. The implementation of organizational and logistical measures contributes to the increase in the adaptability of logistics systems, their increased resistance to external influences and the strengthening of the competitive positions of companies in the logistics services market. At the same time, improving the organization of road freight transportation is a necessary condition for ensuring high quality logistics services. The implementation of organizational and logistical measures in the context of minimizing downtime increases the efficiency and reliability of logistics processes and can be effectively used in the activities of logistics providers.

Keywords: logistics, logistics provider, transport logistics, freight forwarding, international road freight, road transport, vehicle downtime, risk management.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

20 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

© ⓘ CC BY 4.0

УДК 332.1:339.138:004.738.5

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-09

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНІВ У КОНТЕКСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ТА ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ

Нікульнікова Г.В.*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
обліку, оподаткування та публічного управління
Криворізький національний університет
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0002-0703-5041*

Астаф'єва К.О.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри
маркетингу, обліку, оподаткування та
публічного управління
Криворізький національний університет
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0002-3418-7622*

Астаф'єв О.Ю.

*к.т.н., доцент, доцент кафедри інформатики
і прикладного програмного забезпечення
Державний університет економіки і технологій
м. Кривий Ріг, Україна
ORCID 0000-0002-2929-3076*

* Email автора для листування: tomskogo18@gmail.com

Анотація. Дослідження присвячене аналізу процесів формування конкурентних переваг регіонів у контексті інтеграції інструментів територіального та діджитал-маркетингу. Актуальність тематики обумовлена поглибленням економічних трансформацій, посиленням міжрегіональної конкуренції та зростанням впливу цифрових комунікаційних середовищ на управлінські практики. У роботі акцентовано увагу на стратегічних механізмах, за допомогою яких регіони формують, позиціонують і траншують узгоджену ціннісну пропозицію для ключових груп стейкхолдерів. Теоретико-методологічну основу дослідження становить концептуально-аналітичний підхід, що поєднує порівняльний аналіз, структурно-функціональну декомпозицію та синтез міждисциплінарних положень регіональної економіки, маркетингу та теорії цифрової трансформації. Застосування системного аналізу дало змогу виявити взаємозв'язки між територіальним брендингом, цифровими каналами комунікації, сприйняттям регіону стейкхолдерами та соціально-економічними результатами. Обґрунтовано, що стійкі конкурентні переваги регіонів дедалі більшою мірою залежать від стратегічного узгодження територіальної ідентичності з цифровими середовищами взаємодії. Інтеграція територіального та діджитал-маркетингу забезпечує виникнення синергійних ефектів, які проявляються у зміцненні репутаційного капіталу регіону, підвищенні його інвестиційної привабливості та активізації взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас встановлено, що інституційні, організаційні та координаційні обмеження істотно знижують результативність фрагментарних або технологічно детермінованих маркетингових ініціатив, позбавлених стратегічної цілісності. Наукова новизна дослідження полягає у

розробленні інтегративної концептуальної рамки, яка розкриває комбінований вплив територіального та діджитал-маркетингу на конкурентоспроможність регіонів. Практичне значення одержаних результатів пов'язане з можливістю їх використання у формуванні узгоджених регіональних політик, орієнтованих на управлінську цілісність, застосування цифрової аналітики та довгострокове управління брендом. Обмеження дослідження зумовлені його концептуальним характером і визначають потребу подальшої емпіричної верифікації.

Ключові слова: конкурентоспроможність регіонів, територіальний маркетинг, діджитал-маркетинг, брендинг територій, регіональний розвиток, цифрова трансформація.

JEL класифікатор: R11, M31, L86, O33.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах посилення міжрегіональної конкуренції, структурних трансформацій економіки та прискорення цифровізації суспільних процесів питання формування конкурентних переваг регіонів набуває стратегічного значення. Регіон дедалі більше розглядається не лише як адміністративно-територіальна одиниця, а як складна соціально-економічна система, здатна виступати самостійним суб'єктом конкурентної боротьби за інвестиції, людський капітал, інновації та ринки збуту. Водночас традиційні інструменти регіональної політики часто виявляються недостатньо ефективними в умовах глобалізації та цифрової економіки, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління розвитком територій.

Особливої актуальності набуває інтеграція концепцій територіального та діджитал-маркетингу у систему стратегічного управління регіональним розвитком. Територіальний маркетинг формує засади позиціонування регіону, управління його іміджем та привабливістю, тоді як діджитал-маркетинг відкриває нові можливості для комунікації зі стейкхолдерами, просування регіональних продуктів і залучення ресурсів у цифровому середовищі. Недостатня узгодженість цих підходів, фрагментарність практичних рішень та обмеженість методичного інструментарію ускладнюють формування стійких конкурентних переваг територій.

Проблематика дослідження також пов'язана з необхідністю підвищення ефективності регіональної економічної політики, удосконалення механізмів інвестиційного забезпечення розвитку, активізації інноваційної діяльності та зміцнення регіональної ідентичності. Формування конкурентних переваг регіонів у контексті маркетингових стратегій має не лише теоретичну, а й вагомий практичну значущість, оскільки визначає здатність територій адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, забезпечувати економічне зростання та підвищувати якість життя населення. У цьому контексті постає потреба у науковому обґрунтуванні комплексного підходу до поєднання інструментів територіального та діджитал-маркетингу як чинників формування довгострокових конкурентних позицій регіонів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сьогодні наукова спільнота дедалі активніше досліджує механізми, через які маркетингові підходи сприяють формуванню конкурентних переваг регіонів, що зумовлено потребою адаптації територій до змін зовнішнього середовища, посилення глобальних інституційних вимог і цифрової трансформації суспільства. Одним із найбільш актуальних напрямів є поєднання традиційних методів територіального маркетингу з новими цифровими можливостями, що дозволяє не лише підвищити видимість регіону, а й

зміцнити його конкурентні позиції в різних сегментах – від туристичної привабливості до інвестиційного іміджу.

Так, у дослідженні Оксани Немировської та Олени Євсейцевої розкривається взаємозв'язок між використанням інтернет-комунікаційних стратегій та підвищенням конкурентоспроможності міст і територій [6]. Авторами доведено, що поліпшення цифрової видимості та якісного маркетингового контенту на веб-ресурсах сприяє залученню туристів і інвесторів, що, в свою чергу, істотно впливає на позиціонування території в конкурентному середовищі – тобто регіон перестає бути пасивним простором і починає виступати як активний «продукт» на ринку місць.

Проблематика маркетингових інструментів у регіональному розвитку також розглядалася Іриною Буднікевич та співавторами, які підкреслюють значення комплексного застосування маркетингових технологій для адаптації територій до вимог ринку [3, 4]. У їхній праці акцент робиться на важливості узгодженого використання різних елементів маркетингового комплексу для створення умов, що сприяють сталому розвитку і конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає не лише просування території, але й роботу з її внутрішніми ресурсами, включно із залученням економічних агентів і формуванням стійких взаємовигідних відносин.

На концептуальному рівні Ліля Сімків аргументує необхідність інтеграції маркетингових стратегій у загальну систему управління регіональним розвитком, де територіальний маркетинг виступає не лише як набір окремих інструментів, а як технологія, що об'єднує управлінські рішення та комунікації з цільовими аудиторіями [8]. У роботі підкреслюється, що маркетингова політика регіону має бути спрямована на створення позитивного іміджу, залучення інвестицій і висококваліфікованої робочої сили, що визначає конкурентні переваги регіону у довгостроковій перспективі.

Важливим є і аналіз ролі маркетингових технологій у формуванні конкурентоспроможності територіальних громад, адже, як показано в дослідженні Кіцак М. та Лопашука В., маркетинг розглядається як процес управління територією для посилення її економічного й соціального потенціалу [5]. Ця робота висвітлює практичні аспекти застосування маркетингових інструментів у діяльності місцевих органів управління, що дозволяє формувати конкурентні переваги через адаптацію до інноваційних технологій та інтеграцію маркетингової аналітики у стратегії розвитку громад.

У ширшому міжнародному контексті дослідження, зокрема робота Raul Tarazona-Monzo та співавт., показує, що цифровий маркетинг у рамках туристичного розвитку, особливо в умовах кластерної взаємодії, значно посилює ефективність просування регіональних продуктів і може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності територій, особливо в менш розвинутих регіонах [20].

Сукупно ці наукові джерела демонструють, що сучасні дослідження дедалі більше орієнтовані на інтеграцію традиційних і цифрових маркетингових підходів як інструментів формування стійких конкурентних переваг регіонів. Парадигма, що поєднує внутрішнє середовище регіону з його зовнішнім сприйняттям в цифровому просторі, стає не лише темою наукових дискусій, але й основою для практичної реалізації стратегій регіонального розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасна трансформація економічного середовища, зумовлена активним впровадженням цифрових технологій у діяльність підприємств сфери послуг, актуалізує необхідність переосмислення підходів до формування споживчої цінності. Зміна характеру взаємодії між підприємством і клієнтом, зростання ролі персоналізації, інтерактивності та безперервності комунікацій зумовлюють потребу в інтеграції маркетингу послуг і діджитал-інструментів у

межах єдиної стратегічної концепції. За таких умов особливого значення набуває наукове обґрунтування синергійного підходу до організації маркетингової діяльності, який дозволяє забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємств та зміцнення їх конкурентних позицій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальних засад посилення синергії між маркетингом послуг і діджитал-інструментами в процесі формування споживчої цінності та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств сфери послуг.

Для досягнення поставленої мети визначено комплекс взаємопов'язаних завдань, що логічно випливають із проблематики дослідження. Передбачено уточнення сутності маркетингу послуг у контексті цифрової трансформації та визначення його ролі у формуванні споживчої цінності; здійснення аналізу функціональних можливостей діджитал-інструментів і їхнього впливу на клієнтський досвід; обґрунтування механізму синергійної взаємодії маркетингу послуг і цифрових рішень; визначення впливу сформованої споживчої цінності на результативність маркетингової діяльності підприємств; а також розроблення практично орієнтованих напрямів підвищення ефективності використання діджитал-інструментів у сфері послуг.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна конструкція дослідження ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні теорії регіональної економіки, стратегічного управління та маркетингу територій із концептами цифрової економіки. Такий синтез обумовлений необхідністю комплексного осмислення процесів формування конкурентних переваг регіонів у середовищі, де економічні параметри розвитку дедалі тісніше переплітаються з комунікаційними, репутаційними та технологічними чинниками.

У теоретичній площині використано системний підхід, який дозволив розглядати регіон як відкриту соціально-економічну систему зі складною структурою взаємозв'язків між ресурсами, інституціями, суб'єктами господарювання та зовнішнім середовищем. Це забезпечило можливість ідентифікувати конкурентні переваги не як ізольовані характеристики, а як результат динамічної взаємодії економічних, соціальних і маркетингових факторів. Комплементарно застосовано структурно-функціональний підхід для аналізу ролі територіального та діджитал-маркетингу у формуванні іміджу регіону, його інвестиційної привабливості та ринкової позиції.

Аналітичний інструментарій дослідження передбачав використання методів порівняльного аналізу, що дало змогу зіставити особливості маркетингових стратегій регіонів, а також виявити закономірності впливу цифрових каналів комунікації на конкурентоспроможність територій. Застосування логічного та абстрактно-аналітичного методів сприяло узагальненню наукових підходів до трактування конкурентних переваг регіону та уточненню категоріального апарату дослідження.

У дослідженні також застосовано метод концептуального моделювання, що забезпечив формування узагальненої логіки взаємодії інструментів територіального та діджитал-маркетингу у процесі створення та реалізації конкурентних переваг регіону. Це дозволило відобразити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсним потенціалом території, маркетинговими стратегіями та результативними показниками її розвитку.

Методологічні принципи дослідження базуються на науковій об'єктивності, комплексності, релевантності та адаптивності. Принцип об'єктивності передбачав критичне осмислення існуючих наукових підходів і статистичних даних, комплексність – урахування економічних і маркетингових аспектів у єдиній аналітичній рамці,

релевантність – орієнтацію на сучасні виклики цифрової трансформації, а адаптивність – можливість застосування запропонованих підходів у різних регіональних контекстах.

Загалом обрана методологія забезпечила цілісність дослідницької логіки та створила підґрунтя для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування конкурентних переваг регіонів у контексті територіального та діджитал-маркетингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація сучасної економіки, що характеризується зростанням мобільності капіталу, людських ресурсів та інформації, принципово змінює уявлення про джерела регіонального розвитку. У цих умовах регіон постає не лише як просторово локалізована сукупність виробничих факторів, а як багатовимірна соціально-економічна система, здатна створювати, акумулювати та відтворювати унікальні конкурентні переваги. Відтак, теоретичне осмислення природи таких переваг потребує виходу за межі традиційних підходів, орієнтованих переважно на ресурсні або виробничі характеристики територій [7].

Економічна сутність конкурентних переваг регіону пов'язана зі здатністю території формувати стійкі відмінності у продуктивності використання ресурсів, інституційній якості, інноваційному потенціалі та привабливості для ключових груп стейкхолдерів. На відміну від конкурентоспроможності, яка відображає інтегральний результат функціонування регіональної системи, конкурентні переваги виступають її причинною основою, визначаючи можливості довгострокового зростання та структурної модернізації [2].

Водночас у науковій літературі нерідко спостерігається змішування категорій «конкурентні переваги регіону», «конкурентоспроможність регіону» та «інвестиційна привабливість», що ускладнює формування цілісної аналітичної рамки [8]. Їх розмежування є принципово важливим для побудови ефективної регіональної політики та маркетингових стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Категоріальне розмежування ключових понять регіонального розвитку

Критерій порівняння	Конкурентні переваги регіону	Конкурентоспроможність регіону	Інвестиційна привабливість
Економічна роль	Джерело та передумова розвитку	Узагальнений результат функціонування	Фактор залучення капіталу
Характер прояву	Відносні відмінності, унікальні характеристики	Інтегральна здатність до конкуренції	Оцінка умов для інвестування
Часовий горизонт	Переважно довгостроковий	Середньо- та довгостроковий	Коротко- та середньостроковий
Основні складові	Ресурсні, інституційні, інноваційні, репутаційні	Продуктивність, структура економіки, управління	Ризики, очікувана дохідність, стабільність
Управлінський акцент	Формування та розвиток унікальності	Підтримка ефективності та адаптивності	Створення сприятливого інвестклімату

Джерело: складено авторами

З теоретичних позицій конкурентні переваги регіону формуються у площині взаємодії матеріальних і нематеріальних чинників. Матеріальна складова охоплює природно-ресурсний потенціал, виробничу інфраструктуру, трудові ресурси та галузеву структуру економіки. Нематеріальний вимір дедалі більше пов'язується з якістю інституційного середовища, рівнем довіри, інноваційною культурою, а також іміджем і брендом території. Саме останні фактори

визначають здатність регіону конкурувати у середовищі, де економічні рішення значною мірою залежать від інформаційного сприйняття та репутаційних сигналів.

У цьому контексті конкурентні переваги мають динамічну природу. Вони не є статичними характеристиками, закріпленими за територією, а виступають результатом постійного процесу відтворення, що залежить від ефективності регіонального управління, інноваційної активності та здатності до стратегічного позиціонування [1]. Такий підхід узгоджується з еволюційною логікою розвитку регіональних систем, у межах якої переваги можуть посилюватися, трансформуватися або втрачатися під впливом змін у технологічному та конкурентному середовищі.

Важливою теоретичною передумовою є усвідомлення багаторівневості конкурентних переваг. На макрорівні вони відображаються у структурі національної економіки та міжрегіональних диспропорціях, на мезорівні – у специфіці регіональної спеціалізації та кластерних утворень, а на мікрорівні – у поведінці підприємств, домогосподарств та інституцій. Така багаторівнева взаємодія формує складну систему причинно-наслідкових зв'язків, у межах якої маркетингові стратегії регіону виступають механізмом узгодження інтересів і сигналів між різними групами економічних агентів (рис. 1).



Рис 1. Логіка формування конкурентних переваг регіону

Джерело: складено авторами

Представлена на рис. 1 логіка підкреслює, що конкурентні переваги регіону не обмежуються наявністю ресурсів, а залежать від здатності трансформувати їх у цінність через інституційні та маркетингові механізми. Особливу роль у цьому процесі відіграють комунікаційні стратегії, які забезпечують перехід від об'єктивних характеристик території до їх суб'єктивного сприйняття економічними агентами.

Територіальний маркетинг у сучасній науковій думці розглядається не як допоміжний компонент регіональної політики, а як стратегічно важлива функція управління, що реалізує ціннісну пропозицію території на зовнішньому і внутрішньому ринках [14. 17]. У межах концепції конкурентних переваг територій маркетинг виступає ланкою, що трансформує об'єктивний потенціал регіону в суб'єктивно сприймані атрибути привабливості – імідж, бренд, репутацію. Це зумовлює потребу чіткого розуміння функцій та механізмів територіального маркетингу як елементу регіональної стратегії, здатної впливати на поведінку стейкхолдерів – інвесторів, туристів, місцевих громад і ділових ринків.

В літературі виділяють кілька ключових функцій територіального маркетингу, що суттєво впливають на формування конкурентних переваг регіону:

Аналітична функція – забезпечує збір, обробку і інтерпретацію інформації про зовнішнє середовище та внутрішній потенціал регіону. Це дозволяє ідентифікувати ключові сегменти цільових аудиторій, їх потреби та очікування від території, а також оцінювати сильні та слабкі сторони території порівняно з конкурентами. У дослідженнях зазначається, що якісна аналітика є основою для формування релевантних маркетингових рішень, оскільки без розуміння ринкових ознак територія втрачає стратегічну спрямованість [3].

Комунікаційна функція – реалізує побудову цілісної комунікаційної стратегії регіону в усіх каналах взаємодії з цільовими групами. Це включає створення змістовних маркетингових повідомлень, активне використання діджитал-каналів, PR-кампаній, участь у виставках, форумах та міжнародних заходах, що підсилює впізнаваність регіону. Дослідження демонструють, що ефективні комунікації сприяють формуванню позитивного іміджу та зміцненню довіри до регіону.

Продуктова функція – передбачає формування унікальної «пропозиції території», що містить у собі не лише традиційні ресурси чи інфраструктуру, а й високоефективні сегменти економіки, інноваційні кластери, туристичні маршрути, культурні й соціальні ресурси. Створення такого продукту означає позиціонування території як привабливого і різностороннього простору для життя, праці та інвестицій.

Репутаційно-іміджева функція – спрямована на побудову позитивного образу регіону в довготривалій перспективі. На відміну від оперативних рекламних заходів, ця функція орієнтується на формування стійких асоціацій, що впливають на поведінку стейкхолдерів. Науковці підкреслюють, що саме імідж і регіональний бренд можуть стати основою для диференціації серед конкурентних територій [20].

Ці функції не ізольовані одна від одної, а утворюють цілісний процес маркетингового управління регіоном, у якому послідовно реалізуються етапи від аналітики до формування іміджу та підтримки ціннісної пропозиції.

Основні механізми територіального маркетингу можуть бути представлені як поєднання управлінських, інформаційних та комунікаційних інструментів:

Інституційні механізми – створення координаційних платформ, міжвідомчих рад та публічно-приватних партнерств, що сприяють узгодженню дій органів влади, бізнесу та громадськості. У практиці багатьох регіонів світу інституційні механізми стають підґрунтям для спільних стратегічних ініціатив, що підсилюють інтеграцію маркетингових зусиль.

Інформаційні механізми – охоплюють моніторинг трендів, аналіз конкурентного середовища, створення баз даних про потенційних інвесторів чи туристів, а також використання великих даних для прогнозування запитів цільових груп.

Комунікаційні механізми – інтеграція традиційних і цифрових комунікаційних каналів, що забезпечують трансляцію ціннісної пропозиції регіону у світі та формують стійку присутність у ключових інформаційних середовищах.

Територіальний бренд у сучасних дослідженнях набуває статусу не лише маркетингового інструменту, а й стратегії позиціонування регіону у глобальному та локальному масштабах [18]. Бренд формується як інтеграція стратегічно важливих атрибутів регіону – економічних, культурних, соціальних – у послідовну маркетингову комунікацію, що створює ціннісну пропозицію для різних груп стейкхолдерів. Це дозволяє території встановлювати емоційний зв'язок з аудиторією, підсилювати впізнаваність та асоціюватися з позитивними очікуваннями.

Особливо важливим є розуміння бренду не як набору рекламних елементів, а як складної системи значень, що інтегруються у стратегічну поведінку регіону. У цьому контексті бренд сприяє диференціації регіону на конкурентних ринках, зменшенню інформаційної асиметрії між територіями та підсиленню довіри до регіону як соціально-економічного простору з визначеними характеристиками.

Брендинг територій пов'язаний з формуванням ціннісної пропозиції, що покликана відповідати на питання: які вигоди територія пропонує кожній зі своїх цільових груп? Відповідь на це питання визначає стратегічну орієнтацію регіонального маркетингу та спрямовує ресурси на ті активи території, які здатні принести найбільшу економічну та соціальну віддачу.

У цифрову епоху трансформація маркетингових комунікацій є не лише технологічним трендом, а фундаментальною зміною логіки взаємодії територій із зовнішнім середовищем. Якщо раніше інформаційні потоки до потенційних інвесторів, туристів чи мешканців передавалися здебільшого через традиційні канали (преса, телебачення, іміджеві заходи), то сьогодні ключову роль відіграють цифрові платформи, інтерактивні сервіси та контент-орієнтовані комунікації. Діджитал-маркетинг у контексті регіонального розвитку постає як ефективний механізм реалізації ціннісної пропозиції території, що доповнює й поглиблює функції традиційного територіального маркетингу, формуючи цілісну онлайн-ідентичність регіону та впливаючи на сприйняття його різними групами стейкхолдерів.

Трансформація маркетингових комунікацій зумовлена радикальними змінами у способах споживання інформації та взаємодії цільових аудиторій з територіями. Діджитал-маркетинг охоплює цілий спектр інструментів від контент-маркетингу й SEO до соціальних медіа, аналітики даних і автоматизованих комунікаційних платформ, що дозволяють позиціонувати регіон у глобальному інформаційному просторі. Як зазначено в сучасних дослідженнях, цифрові канали значно розширюють можливості для побудови цілеспрямованих комунікацій, сприяють оперативній взаємодії з аудиторіями та контролю над власним цифровим образом [20].

Це має особливе значення для регіональних стратегій, оскільки цифрова присутність забезпечує не лише видимість у глобальних пошукових і соціальних екосистемах, а й можливість інтегрувати дані про поведінку користувачів, оцінити ефективність комунікаційних ініціатив і адаптувати маркетингові рішення у реальному часі. Такі підходи відповідають потребам сучасного управління регіональним розвитком, яке вимагає гнучкості, персоналізації пропозицій та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ключовим завданням діджитал-маркетингу є формування позитивного цифрового іміджу регіону, що впливає на сприйняття території різними групами стейкхолдерів (інвестори, підприємці, туристи, місцеві громади) [1]. У цьому контексті важливо розглядати цифрові канали не лише як механізм поширення інформації, а як мультिकанальну платформу для створення значення та підтримки діалогу між регіоном та його аудиторіями. Дослідження показують, що громадська онлайн-активність регіону, рівень присутності в цифрових медіа та

якість контенту впливають на імідж окремої території та здатні формувати сталий когнітивний образ у цільових сегментах.

Важливим аспектом є здатність цифрових комунікацій підсилювати довіру до території, що виступає критичним чинником у прийнятті рішень про інвестування чи вибір туристичного напрямку. Пошукові системи, соціальні медіа, відгуки та рейтингові платформи формують репутаційні сигнали, які безпосередньо впливають на поведінкові реакції аудиторій. У низці досліджень доводиться, що позитивні цифрові відгуки та активність у соціальних мережах не лише підвищують впізнаваність регіону, а й можуть бути джерелом конкурентної диференціації серед територій з подібними ресурсними характеристиками.

Онлайн-присутність охоплює веб-портали, мобільні додатки, інформаційні агенції, сторінки регіону в соціальних мережах та тематичні платформи, що об'єднують дані про події, інвестиційні можливості, туристичні атракції та інші активи території. Вона стає невід'ємною частиною конкурентної стратегії регіону, оскільки дозволяє: здійснювати цілеспрямований контакт із ключовими аудиторіями на основі сегментації та персоналізації контенту; забезпечувати доступність інформації про регіон цілодобово незалежно від часових або географічних обмежень; інтегрувати цифрові сервіси з аналітичними інструментами для оцінювання ефективності маркетингових ініціатив.

Стратегічне використання онлайн-каналів дозволяє перетворювати інтерес аудиторій на практичні дії – від звернень до інвестиційних агентств до реальних візитів та участі у подіях території. Такі можливості визначають нові горизонти для територій, що прагнуть посилити свою конкурентну позицію через цифрову ідентичність (рис. 2).

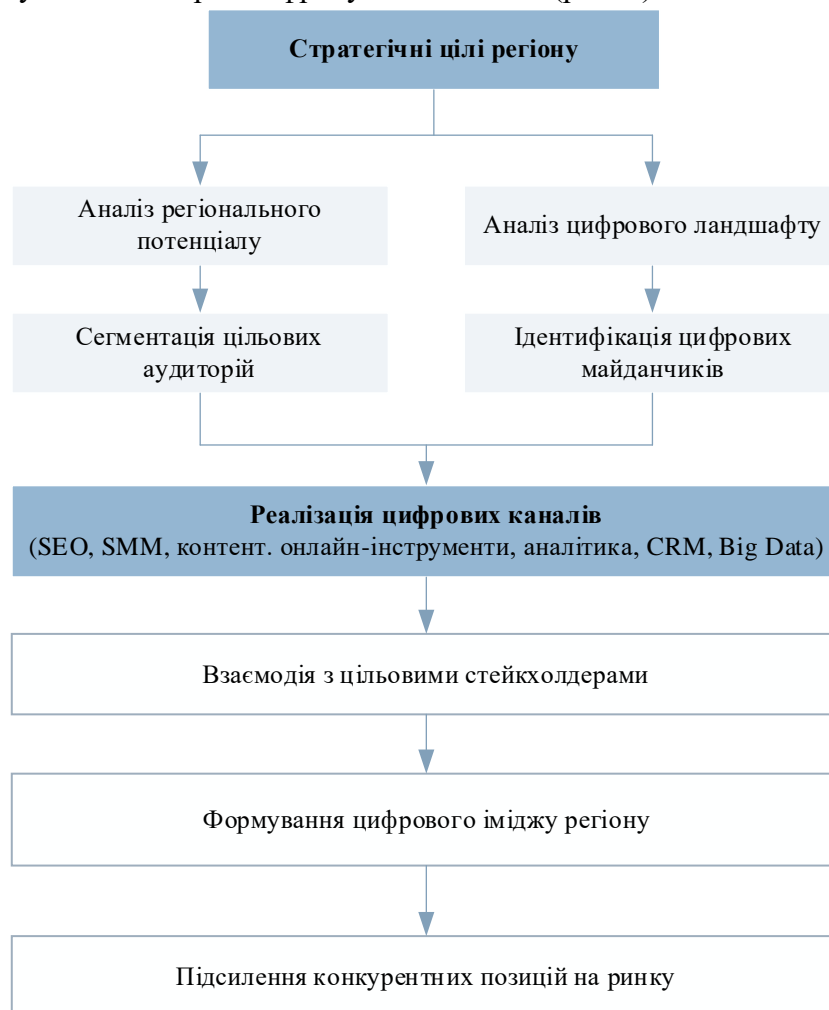


Рис. 2. Діджитал-маркетинг у контексті регіональної конкурентної стратегії
Джерело: складено авторами

Ця інтегрована модель відображає логіку, за якою цифрові технології влітаються в регіональну стратегічну рамку, утворюючи з єдиний механізм, що не лише підтримує, а й трансформує традиційні маркетингові підходи.

Аналіз практик показує, що ефективні цифрові кампанії для регіонів базуються на глибокій аналітиці даних про поведінку користувачів, активному використанні контенту, що підсилює локальні атрибути та створює міжособистісні зв'язки з аудиторіями [15. 19]. У прикладах успішних регіональних ініціатив спостерігається використання інтерактивних онлайн-платформ, систем візуалізації даних та персональних цифрових сервісів, що не лише інформують, але й залучають цільові групи до взаємодії та співтворчості.

Загалом, діджитал-маркетинг доповнює традиційний територіальний маркетинг, поглиблює аналітичні можливості та розширює простір стратегічного позиціонування регіону. Його інтеграція у регіональні конкурентні стратегії стає не лише бажаною, а й необхідною у світі, де цифрові сигнали стають невід'ємною частиною економічних рішень та соціальної поведінки.

Конкурентні переваги регіону формуються на перетині ресурсних, інституційних та репутаційних чинників, а маркетингові механізми виконують роль перетворювача потенціалу території у стійкі конкурентні позиції. У цьому контексті поєднання інструментів територіального та діджитал-маркетингу набуває характеру не просто взаємодоповнення, а системної синергії, здатної генерувати ефекти підсилення, які неможливо досягти в межах ізольованого використання кожного з підходів.

Територіальний маркетинг традиційно орієнтований на стратегічне позиціонування регіону, формування бренду та ціннісної пропозиції, тоді як діджитал-маркетинг забезпечує технологічну інфраструктуру для масштабування комунікацій, персоналізації взаємодії та вимірювання результативності маркетингових активностей [11]. Їх інтеграція створює нову якість управління регіональною привабливістю, де стратегічні смисли території реалізуються через цифрові канали, а цифрова аналітика коригує стратегічні рішення.

У наукових дослідженнях наголошується, що сучасний розвиток територіального маркетингу неможливий без активної цифрової компоненти, оскільки саме цифрове середовище формує первинне сприйняття території глобальними стейкхолдерами. Цифрові платформи перетворюються на ключовий простір конкуренції регіонів за увагу, довіру та лояльність цільових аудиторій [9].

Синергія територіального та діджитал-маркетингу проявляється у формуванні інтегрованої маркетингової системи регіону, що охоплює стратегічний, комунікаційний та аналітичний рівні (рис. 3). На стратегічному рівні визначаються ключові ідентифікаційні атрибути регіону – унікальність, спеціалізація, ціннісна пропозиція. На комунікаційному рівні ці атрибути транслюються через цифрові та традиційні канали взаємодії. Аналітичний рівень забезпечує моніторинг реакцій аудиторій та адаптацію маркетингової політики.

Представлена на рис. 3 модель демонструє, що діджитал-маркетинг не замінює територіальний маркетинг, а виступає середовищем реалізації його стратегічних орієнтирів.

Інтеграція двох підходів формує низку ефектів підсилення, що мають безпосередній вплив на конкурентні переваги регіону.

Репутаційний ефект проявляється у формуванні стійкого позитивного іміджу території, який підтримується як стратегічними комунікаціями, так і постійною цифровою присутністю. Цифрові канали дозволяють регіону контролювати власний інформаційний образ, оперативно реагувати на репутаційні виклики та підтримувати довготривалий діалог із цільовими аудиторіями. Дослідження у сфері place branding підтверджують, що цифрова репрезентація території суттєво впливає на довіру інвесторів та туристичну привабливість.

Інвестиційний ефект пов'язаний із підвищенням прозорості та доступності інформації про можливості регіону. Онлайн-платформи, інвестиційні портали та цифрові сервіси знижують інформаційну асиметрію між регіоном та потенційними інвесторами, скорочують

транзакційні витрати та прискорюють процес прийняття рішень [13]. У міжнародних дослідженнях цифрові комунікації розглядаються як фактор покращення інвестиційного клімату територій.

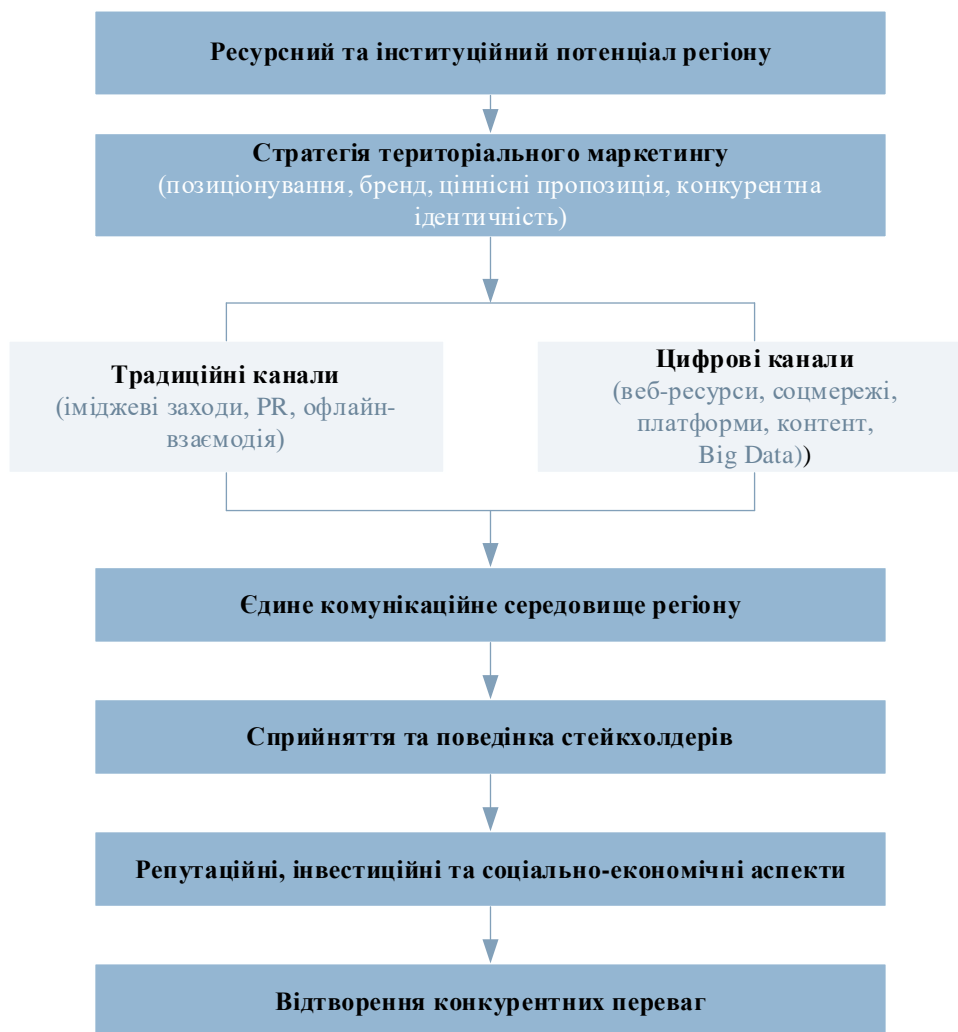


Рис. 3. Інтеграційна модель синергії територіального та діджитал-маркетингу

Джерело: сформовано авторами

Інформаційний ефект полягає у розширенні охоплення аудиторій та підвищенні точності маркетингових впливів. Використання цифрової аналітики, алгоритмів персоналізації та великих даних дозволяє регіонам адаптувати комунікаційні повідомлення до специфіки різних сегментів стейкхолдерів.

Синергія територіального та діджитал-маркетингу сприяє формуванню маркетингової екосистеми регіону, яка охоплює інституційні структури, цифрову інфраструктуру, комунікаційні платформи та мережі взаємодії зі стейкхолдерами. Така екосистема функціонує як динамічне середовище створення та трансляції цінності регіону.

Таблиця 2

Компоненти маркетингової екосистеми регіону

Компонент	Економічний зміст	Стратегічна роль
Інституційний	Органи влади, агенції розвитку, партнерства	Координація маркетингової політики
Брендинговий	Імідж, бренд, репутація території	Диференціація регіону
Цифровий	Онлайн-платформи, аналітика, цифрові сервіси	Масштабування комунікацій
Комунікаційний	Канали взаємодії з аудиторіями	Формування довіри та лояльності
Аналітичний	Моніторинг, Big Data, метрики ефективності	Адаптація стратегій

Джерело: складено авторами

Системний характер екосистеми означає, що її ефективність визначається не окремими інструментами, а узгодженістю їх функціонування.

Поєднання територіального та діджитал-маркетингу трансформує саму природу конкурентної стратегії регіону. Конкуренція переміщується у площину управління увагою, довірою та репутацією, де цифрові канали стають критично важливими інструментами формування конкурентних переваг. У цих умовах регіональна політика має орієнтуватися не лише на розвиток матеріальних активів, а й на стратегічне управління цифровою ідентичністю території [10].

У логіці дослідження, що поєднує концепти територіального та діджитал-маркетингу, питання оцінювання результативності маркетингових стратегій регіону набуває принципового значення, оскільки саме на цьому етапі відбувається перехід від декларативного рівня стратегічних намірів до верифікації їхнього фактичного впливу на параметри регіональної конкурентоспроможності. Оцінювання у даному контексті не може обмежуватися аналізом окремих статистичних показників або фінансових результатів, адже маркетинг територій генерує багатовимірні ефекти, що охоплюють економічну динаміку, поведінкові реакції стейкхолдерів та трансформації символічного капіталу регіону.

Теоретичне підґрунтя такого підходу спирається на уявлення про маркетингову стратегію як чинник, здатний модифікувати структуру регіональних потоків ресурсів, інвестицій та людського капіталу через механізми формування привабливості, довіри та інформаційної видимості території. Відтак, оцінювання впливу маркетингових активностей повинно враховувати не лише безпосередні економічні результати, але й зміни у сприйнятті регіону різними цільовими аудиторіями, що опосередковують довгострокові конкурентні переваги.

Економічний вимір результативності маркетингових стратегій проявляється передусім у динаміці інвестиційної активності, структурі підприємницьких ініціатив та характеристиках ділового середовища. Зростання обсягів капіталовкладень, розширення присутності зовнішніх інвесторів або збільшення кількості новостворених підприємств можуть розглядатися як індикатори посилення привабливості регіону, що формується через ефективну комунікацію його можливостей та унікальних характеристик. У цьому сенсі маркетинг виступає не ізольованим інструментом, а складовою ширшої системи регіональної політики, яка транслює узгоджений сигнал про стабільність, відкритість та перспективність території.

Водночас економічні показники не вичерпують повноти ефектів маркетингового впливу. Поведінковий вимір дозволяє зафіксувати зміни у взаємодії стейкхолдерів із регіоном, що особливо чітко простежується у цифровому середовищі. Зростання рівня залученості аудиторій до офіційних платформ регіону, підвищення інтенсивності інформаційних запитів, активізація онлайн-комунікацій із потенційними інвесторами або туристами свідчать про посилення інтересу та довіри до території. Такі показники відображають не стільки завершені економічні результати, скільки передумови їхнього формування, що мають прогностичну цінність у стратегічному аналізі [16].

Цифровий вимір оцінювання, у свою чергу, фіксує ефективність діджитал-маркетингових інструментів у забезпеченні видимості та доступності регіонального контенту. Метрики відвідуваності вебресурсів, параметри взаємодії користувачів із цифровими сервісами, показники пошукової оптимізації або структури трафіку дозволяють ідентифікувати рівень присутності регіону в інформаційному просторі та ступінь відповідності комунікаційних стратегій поведінковим патернам аудиторій. Саме у цій площині діджитал-маркетинг демонструє свою здатність не лише поширювати інформацію, а й генерувати дані для подальшого управлінського аналізу.

Особливе місце у системі оцінювання займають іміджево-репутаційні параметри, які відображають трансформацію символічного капіталу регіону [12]. Позиції у рейтингах привабливості, динаміка впізнаваності території, характер медіазгадок та тональність публічного дискурсу формують уявлення про регіон як про суб'єкта конкуренції у глобальному та національному просторі. Репутація у цьому випадку виступає не абстрактною категорією, а економічно значущим активом, здатним впливати на рішення інвесторів, мобільність людського капіталу та інтенсивність туристичних потоків.

Інтеграція зазначених вимірів у єдину аналітичну рамку дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання, у межах якої економічні, поведінкові та цифрові показники розглядаються як взаємопов'язані елементи (рис. 4). Така система забезпечує можливість інтерпретації маркетингових стратегій не лише як комунікаційних практик, а як чинників структурних змін у регіональній економіці.

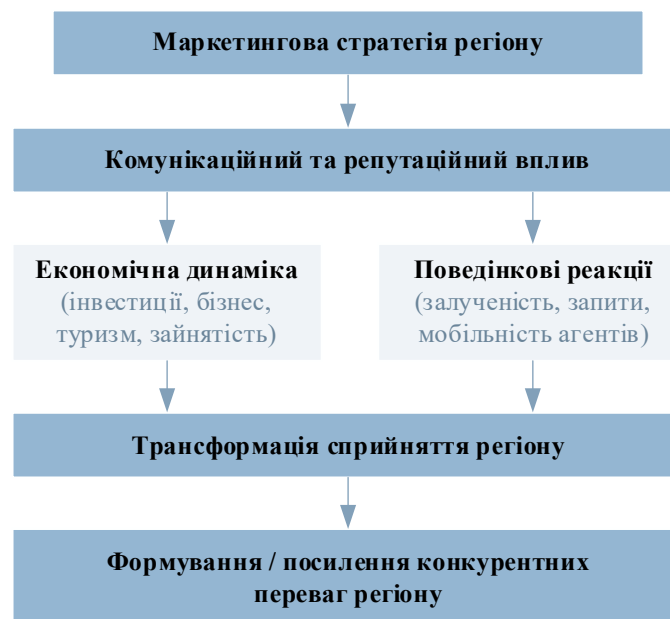


Рис. 4. Комплексна система оцінювання

Джерело: складено авторами

Разом із тим, методологія оцінювання стикається з низкою концептуальних викликів. Найбільш суттєвим серед них є складність встановлення чітких причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими активностями та економічними результатами, оскільки останні формуються під впливом широкого спектра макроекономічних, інституційних та політичних факторів. Додаткові труднощі виникають у процесі кількісного вимірювання репутаційних ефектів, що часто мають відкладений характер та потребують застосування комбінованих методів аналізу.

Оцінювання впливу маркетингових стратегій на конкурентні переваги регіону доцільно розглядати як безперервний аналітичний процес, інтегрований у систему стратегічного управління територіальним розвитком. Саме такий підхід забезпечує можливість своєчасного коригування маркетингових рішень та підвищення узгодженості між іміджевими, економічними й інституційними цілями регіональної політики.

Впровадження маркетингових інструментів у практику регіонального розвитку вимагає не лише наявності відповідних знань та технічних можливостей, але й сталість інституційної підтримки, адекватного фінансування та узгодженого управлінського підходу. У цьому контексті реалізація територіальних і діджитал-маркетингових стратегій стикається з низкою істотних проблем, що створюють ризики для ефективного формування конкурентних переваг.

Передусім, серед ключових інституційних бар'єрів виокремлюється дефіцит чітко сформованої нормативної та стратегічної бази, яка б забезпечувала координацію маркетингових ініціатив на рівні регіональних та національних політик. У багатьох випадках відсутність єдиних стандартів, рамкових документів або методичних рекомендацій призводить до того, що маркетингові активності реалізуються фрагментарно, без узгодження з геостратегічними цілями регіону та загальнодержавними пріоритетами розвитку. Така відсутність координації підсилює ризик дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та розмивання загального іміджу території. У міжнародних дослідженнях зазначається, що інституційна слабкість є однією з основних перешкод на шляху впровадження комплексного підходу до маркетингу місць.

Нестача фінансових ресурсів також виступає вагомим обмежувальним чинником. Ефективна реалізація маркетингових стратегій, особливо з включенням елементів цифрової присутності, потребує стабільного фінансування для підтримки аналітичних систем, створення якісного контенту, просування ресурсів у цифровому середовищі та підтримки комунікацій з ключовими аудиторіями. Регулярні витрати на оновлення цифрових платформ, адаптацію контенту до змін ринкових умов, моніторинг та аналітику даних виходять за межі разових бюджетних проектів і вимагають сталого фінансового планування. Значна частина регіонів, особливо з обмеженим бюджетним потенціалом, не здатна забезпечити такі витрати, що призводить до уповільнення реалізації стратегій та зниження їхньої ефективності.

Організаційні бар'єри мають свою специфіку, яка витікає із структури регіонального управління та компетенцій залучених акторів. Відсутність достатнього рівня спеціалізації у місцевих органах влади щодо сучасних маркетингових підходів, особливо діджитал-маркетингу, створює ситуацію, коли необхідні рішення ухвалюються на основі неповної або застарілої інформації. Це посилюється недостатньою координацією між органами влади, підприємницькими структурами та громадськими організаціями, що ускладнює формування узгоджених стратегій позиціонування території. У наукових джерелах підкреслюється, що відсутність кваліфікованих управлінських кадрів у сфері сучасного маркетингу суттєво обмежує потенціал регіональної політики.

Особливий ризик створює фрагментарне використання цифрових інструментів без відповідної стратегічної координації. Технологічні платформи та цифрові сервіси, які не інтегровані у загальну маркетингову стратегію, можуть генерувати суперечливі месиджі, розпорозувати увагу аудиторій та створювати неоднорідний цифровий образ регіону. Така децентралізована комунікація істотно ускладнює забезпечення єдності регіонального бренду та послаблює репутаційні ефекти, що, у свою чергу, впливає на економічні результати. Дослідження у сфері цифрового маркетингу свідчать про те, що інтегровані технологічні стратегії, що враховують потреби всіх зацікавлених сторін, набагато ефективніші за ізольовані ініціативи.

З іншого боку, швидкий розвиток цифрових технологій сам по собі створює додаткові виклики для регіональних стратегій. Кожна нова платформа або алгоритмічні зміни у вже використовуваних сервісах потребують адаптації стратегій, що вимагає додаткових ресурсів і здатності до оперативної трансформації підходів. Така динамічність цифрового середовища потребує від регіональних маркетологів високого рівня гнучкості та компетентності, що далеко не завжди присутнє в адміністративних практиках.

Не менш важливою є проблема оцінювання результатів маркетингових активностей у довгостроковій перспективі. Маркетингові стратегії не завжди дають миттєвий економічний ефект, оскільки їхній вплив часто опосередковується змінами у сприйнятті та настроях цільових аудиторій. Відтак, відсутність системи довгострокового моніторингу та кількісних моделей оцінювання робить процес управління маркетинговою політикою менш передбачуваним і ефективним.

Проблеми та обмеження, які виникають у процесі впровадження маркетингових інструментів, є багатограними та переплітаються між собою. Інституційна слабкість, обмежені фінансові можливості, організаційні дефіцити, ризики фрагментарності цифрових ініціатив і складність оцінювання створюють середовище, в якому реалізація стратегій територіального та діджитал-маркетингу потребує не лише ресурсів, але й високого рівня координації, адаптивності та системного управління. Це, у свою чергу, підсилює актуальність подальших досліджень, спрямованих на подолання зазначених бар'єрів та удосконалення моделей їх практичної реалізації.

Конкурентні переваги територій формується як результат системної взаємодії ресурсного потенціалу, маркетингового позиціонування та цифрової присутності. Отже, практичні управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на посилення окремих інструментів, а на створення узгодженої, адаптивної та аналітично обґрунтованої стратегії регіонального розвитку. Першим кроком у цьому напрямі є усвідомлення того, що маркетингові ініціативи повинні бути інтегровані у загальну систему регіонального управління, а не існувати як паралельні або вторинні проекти.

Передумовою до підвищення ефективності є формування високого рівня координації між різними суб'єктами управління: органами виконавчої влади, місцевого самоврядування, агенціями розвитку, бізнес-спільнотами та громадськими інститутами. Такий міжсекторний підхід дозволяє узгодити стратегічні цілі території з ресурсними можливостями та очікуваннями зовнішніх аудиторій, що, у свою чергу, сприяє встановленню чіткої системи відповідальності та підзвітності у реалізації маркетингових проектів. Наукові дослідження підкреслюють, що міжсекторна інтеграція є необхідною умовою формування ефективного маркетингового менеджменту регіону та забезпечення сталого розвитку.

Також доцільним є впровадження механізмів стратегічного планування з чіткими показниками результативності, що дозволяють оцінювати прогрес реалізації маркетингових ініціатив у контексті досягнення загальних конкурентних цілей регіону. Це передбачає побудову системи моніторингу та звітності, що базується на інтегрованих даних з різних джерел, включно з цифровими платформами та офлайн-каналами, що забезпечує комплексне відображення змін у позиціонуванні та економічних показниках території.

Діджиталізація виступає не лише як набір інструментів маркетингу, а як ключовий фактор посилення стратегічних можливостей регіону у глобальному конкурентному середовищі. Важливо, щоб цифрова трансформація регіонального маркетингу була спрямована не лише на технічне впровадження нових технологій, а на глибоку інтеграцію цифрових процесів у стратегічні управлінські рішення.

Одним із напрямів такої трансформації є розбудова цифрової аналітичної інфраструктури, що дозволяє збирати, обробляти та використовувати великі масиви даних

для прийняття обґрунтованих рішень. Цифрова аналітика дозволяє не лише вимірювати ефективність окремих маркетингових кампаній, а й прогнозувати поведінку стейкхолдерів, ідентифікувати нові сегменти ринку та адаптувати комунікації до їхніх потреб. Сучасні дослідження демонструють, що використання аналітичних даних підсилює стратегічну гнучкість регіонів і дозволяє оптимізувати ресурси, спрямовані на просування території.

Подальшим кроком є інтеграція інструментів штучного інтелекту для аналізу великих даних, автоматизації цифрових комунікацій та побудови персоналізованих шляхів взаємодії з різними групами аудиторій. Це дозволяє створювати адаптивні цифрові сервіси, що реагують на зміну поведінки користувачів у реальному часі, підвищуючи якість сприйняття регіонального бренду та посилюючи довгострокову лояльність стейкхолдерів.

Бренд регіону традиційно виступає репутаційним активом, який агрегує унікальні характеристики території та транслює їх у вигідні конкурентні позиції. В умовах високої інформаційної насиченості та цифрової конкуренції важливо, щоб бренд був не лише виключно іміджевим знаком, а передусім функціональною категорією, що відображає економічні, соціальні та культурні цінності регіону.

Стратегія розвитку бренду регіону має базуватися на глибокому розумінні його унікальних ресурсів, історичних традицій, культурних особливостей та потенціалу інновацій. Такий підхід дозволяє уникати штучної уніфікації комунікацій та підтримує автентичність позиціонування, що має важливе значення у побудові довіри серед міжнародних та внутрішніх стейкхолдерів (рис. 5). Дослідження у сфері place branding підкреслюють, що автентичні бренди територій мають більший потенціал для генерації позитивних економічних ефектів та соціальної згуртованості.

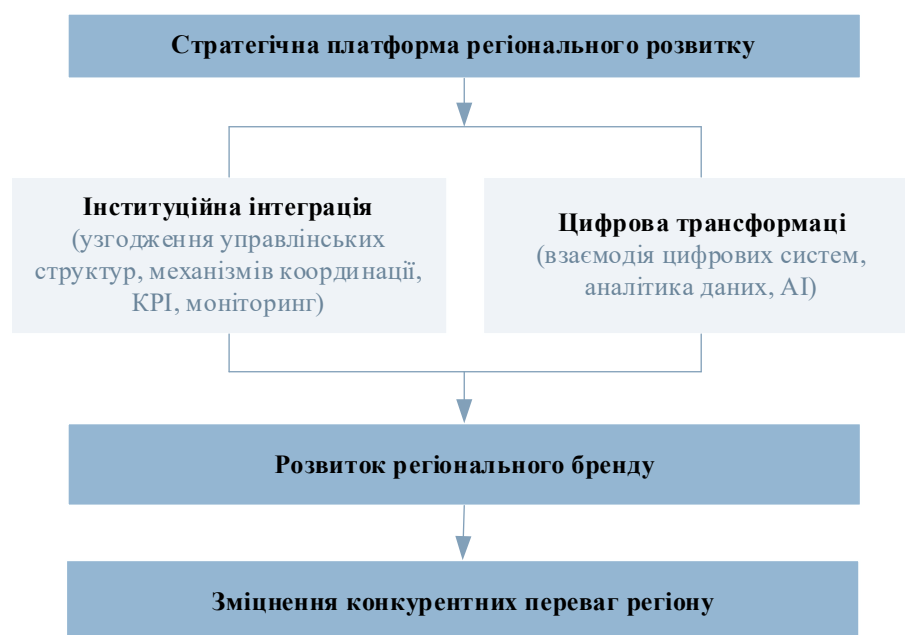


Рис. 5. Модель комплексного підвищення ефективності стратегій

Джерело: складено авторами

Ця модель ілюструє, що підвищення ефективності формування конкурентних переваг потребує не лише окремих інструментів, а системної інтеграції управлінських, цифрових і бренд-орієнтованих практик у єдину стратегію розвитку.

На рівні практичної реалізації цілісна стратегія має бути підтримана наступними управлінськими рішеннями:

створення міжсекторних координаційних механізмів, що забезпечують узгодженість дій органів влади, агенцій розвитку, бізнесу та громадянського суспільства у реалізації маркетингових стратегій території;

впровадження цифрових аналітичних платформ, що інтегрують дані з різних джерел, дозволяють проводити сегментацію аудиторій, оцінювати ефективність комунікацій та прогнозувати ринкові тренди у режимі реального часу;

формування кадрового потенціалу, що спеціалізується на сучасних маркетингових підходах, включно з цифровим маркетингом, аналітикою даних та управлінням репутаційними активами;

підтримка автентичних регіональних ініціатив, що підсилюють локальні цінності та створюють додаткові точки взаємодії зі стейкхолдерами.

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що підвищення ефективності формування конкурентних переваг регіонів можливе лише за умови переходу від ізольованого застосування маркетингових інструментів до цілісної управлінської парадигми, у межах якої територіальний та діджитал-маркетинг інтегруються у стратегічну архітектуру регіонального розвитку. Така трансформація передбачає одночасне посилення інституційної координації, розбудову цифрової аналітичної інфраструктури та системний розвиток регіональних брендів як довгострокових репутаційно-економічних активів. Саме синхронізація управлінських, інформаційних та комунікаційних компонентів створює передумови для стабільного відтворення конкурентних переваг, забезпечуючи регіону не лише ситуативні вигоди у боротьбі за ресурси, інвестиції та людський капітал, а й стратегічну стійкість у динамічному середовищі міжрегіональної та глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило, що формування конкурентних переваг регіонів у сучасних умовах неможливо розглядати поза інтеграцією підходів територіального та діджитал-маркетингу. У роботі обґрунтовано, що конкурентоспроможність території дедалі більше визначається не лише наявністю ресурсного потенціалу, а здатністю регіону стратегічно позиціонувати себе у багатовимірному економічному та інформаційному просторі. У цьому контексті маркетинг постає як системоутворювальний механізм, що поєднує економічні, репутаційні та комунікаційні компоненти регіонального розвитку.

Аналіз наукових джерел дозволив встановити еволюцію підходів до маркетингу територій та окреслити зростаючу роль цифрових інструментів у трансформації моделей взаємодії регіонів зі стейкхолдерами. Методологічна рамка дослідження, заснована на поєднанні системного, міждисциплінарного та аналітичного підходів, забезпечила можливість розглянути маркетингові стратегії не ізольовано, а у зв'язку з економічною динамікою, поведінковими реакціями аудиторій та процесами цифровізації.

У межах викладу основного матеріалу доведено, що територіальний маркетинг виконує функцію стратегічного конструювання унікальної ціннісної пропозиції регіону, формуючи основу для довгострокового позиціонування та зміцнення регіонального бренду. Водночас діджитал-маркетинг визначено як критичний чинник підсилення видимості, доступності та адаптивності комунікацій у цифровому середовищі, що безпосередньо впливає на характер сприйняття території та інтенсивність взаємодії з цільовими аудиторіями. Аргументовано, що синергія цих підходів генерує ефекти взаємного підсилення, які проявляються у зміцненні репутаційного капіталу, підвищенні інвестиційної привабливості та оптимізації інформаційних потоків.

Розроблені підходи до оцінювання результативності маркетингових стратегій засвідчили необхідність комплексного вимірювання їхнього впливу з урахуванням економічних, поведінкових та цифрових індикаторів. Такий підхід дозволяє інтерпретувати

маркетингові активності як чинники структурних змін у регіональній економіці, а не лише як інструменти комунікації. Разом із тим, виявлено, що ефективність реалізації маркетингових стратегій обмежується інституційними, фінансовими та організаційними бар'єрами, серед яких особливу загрозу становить фрагментарне використання цифрових інструментів без належної стратегічної координації.

Узагальнення результатів дослідження дало підстави стверджувати, що підвищення ефективності формування конкурентних переваг регіонів потребує переходу до інтегрованої управлінської моделі, у межах якої маркетингові стратегії стають невід'ємною складовою системи регіонального управління. Ключовими напрямками такої трансформації визначено посилення міжсекторної координації, розвиток цифрової аналітики та системне управління регіональними брендами. Саме узгодженість інституційних рішень, цифрових інструментів та стратегій позиціонування створює передумови для стійкого відтворення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової економічної динаміки регіону.

Отже, маркетинг у сучасній регіональній політиці доцільно трактувати не як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс управління розвитком територій, здатний інтегрувати економічні інтереси, інформаційні процеси та поведінкові реакції у єдину систему формування конкурентоспроможності.

СПОСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик Р. С., Кіцак М. М. Сучасні маркетингові інструменти управління територіальними громадами. *Регіональна економіка*. 2023. № 110(4). С. 5–12. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-1>
2. Бочко О. Маркетингові засади формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50>
3. Буднікевич І. М., Клипач А. Я. Еволюція маркетингових технологій в контексті маркетингу територій та регіонального розвитку. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 3(55). С. 77–88. <https://doi.org/10.32620/cher.202>
4. Буднікевич І., Ютиш Н., Тафій Н. Напрямки застосування маркетингових інструментів та технологій у підвищенні конкурентоспроможності регіону та регіональних ринків. *СХІД*. 2017. № 1(147). С. 17-25. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1\(147\).96790](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1(147).96790).
5. Кіцак М. М., Лопашук В. О. Технології маркетингу в управлінні конкурентоспроможністю територіальної громади. *Актуальні проблеми розвитку регіону*. 2025. Вип. 1, Т. 1. С. 306–314. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.306-314>.
6. Немировська О., Євсейцева О. Цифрова видимість та конкурентна перевага : аналіз впливу територіального маркетингу на регіональну конкурентоспроможність. *Журнал досліджень Східної Європи та Центральної Азії*. 2024. № 11(3). С. 573–587. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1640>.
7. Паулик А. Я. Особливості дефініції «конкурентні переваги економіки та регіону». *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Т. 6, № 2. С. 108–112. [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-108-112](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-108-112)
8. Сімків Л. Є. Регіональний маркетинг у системі управління регіональним розвитком : концептуальний підхід. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 1(27). С. 133–142. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-133-142](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-133-142).
9. Соловійов І. О., Кліщевський А. Ю. Територіальний маркетинг в контексті розвитку регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 43. С. 21–26. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-3>.

Nikulnikova, H., Astafieva, K. & Astafiev, O. (2026). Formation of regional competitive advantages in the context of territorial and digital marketing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 127-147. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-09>

10. Тарасович Л., Яремова М. Маркетингові засади регіонального розвитку : досвід ЄС та імперативи для України. *Економіка і регіон*. 2025. № 1(96). С. 77–87. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3750](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750).

11. Якушевська О. В. Просування територіального продукту в територіальному маркетингу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 47–54. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-47-54](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-47-54).

12. Almeida G. G. F. de Almeida, Cardoso L. Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand. *Sustainability*. 2022. <https://doi.org/10.3390/su14116669>.

13. Bellanca M., Calogero V. A. Multilevel threshold public good perspective on place branding: evidence from Italy. *Regional Studies, Regional Science*. 2023. Vol. 10. <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2222813>.

14. Cristòfol F. J., Berraquero-Rodríguez D., Zamarreño-Aramendia G., Falcão Alves P. Innovation and Competitiveness in the Territorial Brand of the Algarve: A Comparative Analysis of Its Social Media Communication and Web Content. *Tourism and Hospitality*. 2025. 6(2). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020088>.

15. Dang T. C., Banh T. T., Trinh T. H., Hoang T. V., Doan T. N. H. Territorial marketing impacts on foreign direct investment attraction: Empirical evidence in Nghe An Province, Vietnam. *Cogent Economics & Finance*. 2023. Vol. 11. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2197367>.

16. Florek M., Hereźniak M., Augustyn A. Measuring the effectiveness of city brand strategy: In search for a universal evaluative framework. *Cities*. 2020. Vol. 110. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103079>.

17. Jafarli F., Canavari M. Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*. 2025. Vol. 10. URL: <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/agrfood.2025007>.

18. Gim T.-H. T., Yang K. S., Kang B. S. Review on the process of identifying a city brand slogan and power brand assets. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*. 2019. 7(4). https://doi.org/10.14246/irspsd.7.4_37.

19. Pasquinelli C. Place marketing, policy integration and governance complexity: an analytical framework for FDI promotion. *European Planning Studies*. 2020. Vol. 28. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701295>.

20. Tarazona-Montoya R., Peris-Ortiz M., Devece C. The Value of Cluster Association for Digital Marketing in Tourism Regional Development. *Entrepreneurship and Innovation in Regional Economic Development*. 2020. № 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239887>.

REFERENCES

Bilyk, R. S. & Kitsak, M. M. (2023). Modern Marketing Instruments for the Management of Territorial Communities. *Regional Economics*, 110(4), 5–12. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-1> [in Ukraine].

Bochko, O. (2022). Marketing Principles for Shaping the Competitiveness of the Regional Economy. *Economy and Society*, 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-50> [in Ukraine].

Budnikevych, I. M. & Klypach, A. Ya. (2024). Evolution of Marketing Technologies in the Context of Place Marketing and Regional Development. *Journal of Economic Reforms*, 3(55). [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1\(147\).96790](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1(147).96790) [in Ukraine].

Budnikevych, I., Yutysh, N. & Tafii, N. (2017). Areas of Application of Marketing Instruments and Technologies in Enhancing the Competitiveness of the Region and Regional Markets. *Skhid*, 1(147), 17–25. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1\(147\).96790](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2017.1(147).96790) [in Ukraine].

- Kitsak, M. M. & Lopashchuk, V. O. (2025). Marketing Technologies in Managing the Competitiveness of a Territorial Community. *Actual Problems of Regional Development*, 1, 1, 306–314. <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.306-314>. [in Ukraine].
- Nemyrovska, O. & Yevseitseva, O. (2024). Digital Visibility and Competitive Advantage: An Analysis of the Impact of Place Marketing on Regional Competitiveness. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(3), 573–587. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1640>. [in Ukraine].
- Paulyk, A. Ya. (2019). Specific Features of the Definition of “Competitive Advantages of the Economy and the Region.” *Mukachevo State University Scientific Bulletin*, 6, 2. 108–112. [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2\(12\)-108-112](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-2(12)-108-112) [in Ukraine].
- Simkiv, L. Ye. (2023). Regional Marketing in the System of Regional Development Management: A Conceptual Approach. *Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas Scientific Bulletin. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, 1(27), 133–142. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1\(27\)-133-142](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-133-142). [in Ukraine].
- Soloviov, I. O. & Klishchevskiy, A. Yu. (2021). Territorial Marketing in the Context of Regional Development. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 43, 21–26. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-3>. [in Ukraine].
- Tarasovych, L. & Yaremova, M. (2025). Marketing Principles of Regional Development: EU Experience and Imperatives for Ukraine. *Economy and Region*, 1(96), 77–87. [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3750](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3750). [in Ukraine].
- Yakushevska, O. V. (2024). Promotion of the Territorial Product in Territorial Marketing. *Economy, Management and Administration*, 1(107), 47-54. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-47-54](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-47-54). [in Ukraine].
- Almeida, G. G. F. de Almeida & Cardoso, L. (2022). Discussions between place branding and territorial brand in regional development – A classification model proposal for a territorial brand. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14116669>. [in English].
- Bellanca, M. & Calogero, V. A (2023). Multilevel threshold public good perspective on place branding: evidence from Italy. *Regional Studies, Regional Science*, 10. <https://doi.org/10.1080/21681376.2023.2222813>. [in English].
- Cristòfol, F. J., Berraquero-Rodríguez, D., Zamarreño-Aramendia, G. & Falcão Alves, P. (2025). Innovation and Competitiveness in the Territorial Brand of the Algarve: A Comparative Analysis of Its Social Media Communication and Web Content. *Tourism and Hospitality*, 6(2). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020088>. [in English].
- Dang, T. C., Banh, T. T., Trinh, T. H., Hoang, T. V. & Doan, T. N. H. (2023). Territorial marketing impacts on foreign direct investment attraction: Empirical evidence in Nghe An Province, Vietnam. *Cogent Economics & Finance*, 11. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2197367>. [in English].
- Florek, M., Hereźniak, M. & Augustyn, A. (2020). Measuring the effectiveness of city brand strategy: In search for a universal evaluative framework. *Cities*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.103079>. [in English].
- Jafarli, F. & Canavari, M. (2025). Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*, 10. <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/agrfood.2025007>. [in English].
- Gim, T.-H. T., Yang, K. S. & Kang, B. S. (2019). Review on the process of identifying a city brand slogan and power brand assets. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 7(4). https://doi.org/10.14246/irspsd.7.4_37. [in English].
- Pasquinelli, C. (2020). Place marketing, policy integration and governance complexity: an analytical framework for FDI promotion. *European Planning Studies*, 28, <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1701295> . [in English].

Nikulnikova, H., Astafieva, K. & Astafiev, O. (2026). Formation of regional competitive advantages in the context of territorial and digital marketing. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 127-147. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-09>

Tarazona-Montoya, R., Peris-Ortiz, M., & Devece, C. (2020). The Value of Cluster Association for Digital Marketing in Tourism Regional Development. *Entrepreneurship and Innovation in Regional Economic Development*, 12(23). <https://doi.org/10.3390/su12239887>. [in English].

FORMATION OF REGIONAL COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL AND DIGITAL MARKETING

Hanna Nikulnikova

*Kryvyi Rih National University
Kryvyi Rih, Ukraine*

Kateryna Astafieva

*Kryvyi Rih National University
Kryvyi Rih, Ukraine*

Oleksandr Astafiev

*University Of Economics And Technology
Kryvyi Rih, Ukraine*

The article explores the formation of competitive advantages of regions within the conditions of economic transformation and the growing influence of digital technologies. It emphasizes that regional competitiveness is increasingly determined not only by traditional resource factors but also by the capacity of territories to design, position, and communicate a coherent value proposition to diverse stakeholder groups. In this context, marketing-oriented governance emerges as a strategic component of regional development. The purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations of integrating territorial and digital marketing as complementary instruments for strengthening regional competitiveness. The subject of the study encompasses the mechanisms, strategic effects, and management implications associated with the application of marketing approaches in regional policy. The methodological framework is based on comparative analysis, structural-functional decomposition, and the synthesis of interdisciplinary concepts derived from regional economics, marketing, and digital transformation studies. Systemic analysis is applied to identify interdependencies between territorial branding, digital communication channels, stakeholder perception, and socio-economic outcomes. The findings indicate that sustainable regional competitive advantages depend on the strategic alignment of territorial identity with digital interaction environments. The integration of territorial and digital marketing produces synergy effects reflected in reputational strengthening, enhanced investment attractiveness, and deeper stakeholder engagement. Simultaneously, the study reveals that institutional, organizational, and coordination constraints reduce the effectiveness of fragmented marketing initiatives. The originality and value of the research consist in the development of an integrative conceptual framework explaining the combined impact of territorial and digital marketing on regional competitiveness. Practical implications relate to the formulation of coordinated regional policies prioritizing governance coherence, digital analytics, and long-term brand management. The conceptual orientation of the study defines its limitations and suggests directions for future empirical validation.

Keywords: regional competitiveness, territorial marketing, digital marketing, place branding, regional development, digital transformation.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:


19 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 004:330.341.1:334.72/.73:338.24

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-10

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ МСБ В УКРАЇНІ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**Озорович А.М.***

*здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня кафедри менеджменту в
інформаційних технологіях
Карпатський національний університет
ім. В. Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID 0009-0008-4293-8239*

Мацола М.М.

*к.е.н., завідувач кафедри менеджменту в
інформаційних технологіях
Карпатський національний університет
ім. В. Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID 0000-0002-5430-1891*

* Email автора для листування: andrii.ozorovych.24@pnu.edu.ua

Анотація. У статті досліджується сучасний стан та ключові бар'єри цифрової трансформації малого і середнього бізнесу (МСБ) України в умовах повномасштабної війни, з акцентом на вплив безпекових, фінансових, кадрових та інфраструктурних обмежень на здатність підприємств до діджиталізації. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі чинників, що визначають темпи та траєкторію цифрової трансформації українських МСБ, а також у визначенні ролі зовнішніх та внутрішніх факторів у формуванні цифрової резильєнтності бізнесу. Методологія дослідження ґрунтується на кабінетному дослідженні, яке поєднує аналіз офіційної статистики, нормативно-правових актів України у сфері цифровізації, політичних документів, міжнародних та національних індексів цифрової зрілості, а також сучасних емпіричних досліджень, присвячених функціонуванню українських МСБ у воєнний час. Результати дослідження показують, що поєднання високого рівня цифровізації публічного сектору з відносно низькою середньою цифровою зрілістю МСБ формує асиметричне середовище можливостей і обмежень, у якому державні цифрові екосистеми (зокрема «Дія» та «Дія.Бізнес») виступають платформами підтримки бізнесу, знижуючи транзакційні витрати та розширюючи доступ до фінансових і консультаційних інструментів. Обґрунтовано концепцію гібридної цифрової інфраструктури як ключового елемента цифрової резильєнтності, що поєднує хмарні сервіси, резервні канали зв'язку та автономні системи енергозабезпечення для забезпечення безперервності бізнесу в умовах фізичної, кібер- та енергетичної небезпеки; систематизовано типові стратегії цифрової адаптації українських МСБ у воєнний час та інтегровано їх у концептуальну модель цифрової адаптації, яка враховує низький рівень цифрової зрілості значної частини підприємств і необхідність переходу від фрагментарної діджиталізації до стратегічно орієнтованої цифрової трансформації.

Ключові слова: цифрова трансформація, малий і середній бізнес, цифрова зрілість, цифрова резильєнтність, гібридна цифрова інфраструктура, Дія.Бізнес, воєнний стан, стратегії адаптації МСБ.

JEL класифікатор: O32, O33, L26, L53

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний економічний ландшафт характеризується високою динамічністю, спричиненою швидкими технологічними змінами та постійною цифровізацією. Світ переживає цифрову революцію, де технології стають основою, а не просто інструментом економічної діяльності. Цей контекст змушує компанії безперервно реорганізовувати свої структури та впроваджувати інновації на постійній основі, щоб залишатися конкурентоспроможними [1].

У цих умовах цифрова трансформація стає стратегічним імперативом, оскільки вона виступає ключовим каталізатором інновацій, дозволяючи бізнесу оптимізувати операції, підвищувати якість взаємодії з клієнтами та створювати нові потоки доходу [2]. Особливе значення цифрова трансформація має для малого та середнього бізнесу (МСБ), які є фундаментом економіки. Разом з тим, саме МСБ зіштовхуються з найбільшими викликами в процесі реалізації активностей, пов'язаних із цифровою трансформацією.

Аналіз поточного стану свідчить про значні обмеження: значна частина МСБ перебуває лише на базовому рівні цифрової зрілості [3]. В умовах повномасштабної війни цифрова трансформація українського малого та середнього бізнесу (МСБ) перейшла з категорії конкурентних переваг у категорію інструментів виживання.

Отже, проблема полягає у тому, що для формування сталої економічної політики та стратегій розвитку МСБ з метою досягнення вищих рівнів цифрової зрілості з урахуванням поточних реалій, необхідне дослідження теоретичних засад, що лежать в основі успішного впровадження цифрових технологій.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади цифрової трансформації (ЦТ) є предметом активних досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, починаючи від адаптації класичних праць М. Портера, у яких цифрові технології розглядаються як джерело конкурентних переваг та значно підвищують ефективність ланцюгів постачання, закінчуючи сучасними дослідженнями Е. Бринолфссона, присвяченим впливу сучасних інформаційних технологій на функціонування економіки.

До провідних міжнародних авторів, чії роботи на ці теми набули поширення, належать С. Краус, який досліджував драйвери цифрової трансформації в МСБ, а також С. Пакмор та Г. Брінк, які аналізували бар'єри ЦТ.

У вітчизняній науковій літературі теоретичні засади впровадження цифрових рішень розглядаються у працях К. Краус, Н. Краус, О. Марченко та О. Овсієнка, які досліджують цифрову інфраструктуру та її вплив на розвиток економіки. І. Скороход, Т. Власенко та С. Сукачова зосереджуються на стратегіях адаптації МСБ, підкреслюючи роль цифрових інструментів (CRM, ERP, IoT, AI, електронна комерція) для автоматизації рутинних процесів, зниження витрат і покращення управління. Т. Губернат, П. Григораш та С. Ніколасенко аналізують інституціоналізацію цифрової економіки, наголошуючи на необхідності створення правової та регуляторної бази для цифрових індустрій, кібербезпеки та захисту даних. Особливості функціонування МСБ в умовах воєнного стану та їхню нову стійкість досліджують О. Казак та Р. Дідушок, які виявили три різні рівні технологічної зрілості (базовий, просунутий, інноваційний) та підтвердили кардинальну зміну бізнес-моделей МСБ для виживання та адаптації.

Загалом, у науковій літературі цифрова зрілість розглядається не лінійно, а як багатовимірна конструкція. Дослідники виділяють, що цифровізація управління та бізнес-

процесів є системним трансформаційним процесом, який вимагає не лише автоматизації, а й радикальної зміни моделей управління.

Для українського контексту критично важливим є поняття «цифрової резильєнтності», тобто здатності бізнес-системи відновлювати функціональність після шоків впливів (обстрілів, блекаутів, втрати фізичних активів) завдяки децентралізованим цифровим інструментам.

Разом з тим, у вітчизняній науці має місце прогалина, що полягає у недостатній увазі до розробки інтегрованої методологічної моделі, яка б комплексно враховувала специфічні виклики та низький рівень цифрової зрілості значної частини українських МСБ. Існуючі моделі оцінки зазвичай або вузькоспрямовані галузево, або націлені на великі підприємства і не враховують особливостей, які притаманні саме МСБ.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є комплексне дослідження сучасного стану та ідентифікація критичних бар'єрів цифрової трансформації малих і середніх підприємств України в умовах воєнного стану, а також обґрунтування стратегічних напрямів адаптації бізнесу через використання державних цифрових екосистем та розбудову гібридної цифрової інфраструктури.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс методів, що базуються на кабінетному дослідженні (desk research): статистичний аналіз вторинних даних, метод порівняльного аналізу. Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України у сфері цифровізації, офіційні статистичні матеріали та публікації у фахових іноземних і вітчизняних виданнях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація визначається як комплексна стратегічна зміна, що використовує цифрові технології для докорінної модифікації бізнес-моделей, процесів, культури та клієнтського досвіду. Ця еволюція проходить через три ключові етапи, які необхідно чітко розмежовувати. Першим є автоматизація – використання ІТ для виконання рутинних операційних завдань та оптимізації існуючих процесів. Наступною йде цифровізація – переведення інформації з аналогового у цифровий формат та удосконалення бізнес-процесів. І зрештою відбувається цифрова трансформація – стратегічний перехід до нових бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності, оптимізації послуг та розвитку цифрової компетентності [4].

Цифрова трансформація виступає потужним каталізатором інновацій, стимулюючи розробку не лише нових продуктів чи послуг, але й фундаментально нових способів створення цінності, таких як платформні моделі або застосування предиктивної аналітики [5]. Ключові технології, що забезпечують цю трансформацію, включають хмарні обчислення (Cloud Computing), штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), блокчейн (BCT), інтернет речей (IoT), та технології віртуальної/доповненої реальності (XR). Глибина проникнення цих технологій в рутинні бізнес-процеси і визначає зазвичай поточний індекс цифрової зрілості.

Аналіз цифрової зрілості приватного сектору неможливий без оцінки державного цифрового ландшафту, який виступає фундаментом для бізнес-операцій. Згідно з даними Світового банку, оприлюдненими у звіті "GovTech Maturity Index 2025", Україна закріпила статус світового лідера у сфері урядових технологій, увійшовши до групи «А» (країни з високою цифровою зрілістю) [6]. Цей факт має прямий вплив на МСБ, оскільки високий стандарт державних сервісів знижує транзакційні витрати бізнесу та формує високі очікування споживачів. Детальний аналіз складових індексу GTMI демонструє прогрес у ключових для бізнесу сферах. Надання онлайн-послуг (Public Service Delivery): показник досяг рівня 0,974

бала (Група А), що є незначним, але стабільним зростанням порівняно з 2022 роком (0,969). Це свідчить про те, що адміністративна взаємодія G2B (Government-to-Business) майже повністю переведена в цифровий формат, мінімізуючи корупційні ризики та часові витрати підприємців. Базові урядові системи (Core Government Systems): показник зріс з 0,690 (2022) до 0,749 (2025). Покращення сумісності реєстрів та впровадження хмарних рішень на державному рівні дозволяє бізнесу інтегрувати свої CRM/ERP системи з державними базами даних через API, спрощуючи верифікацію клієнтів та контрагентів. Інституційні механізми (Digital Enablers): Значне зростання з 0,748 до 0,844 вказує на створення сприятливого нормативного поля, яке стимулює інновації, а не блокує їх. У 2024 році державна екосистема підтримки підприємництва трансформувалася з інформаційної в інструментальну. Асистенти, реалізовані з використанням технологій ШІ такі як «Грант» (пошук фінансування) та «Маркет» (експортна експансія), виконують функції, які раніше вимагали залучення дорогих консультантів [7]. Впровадження інструментів штучного інтелекту на порталі Дія.Бізнес стало відповіддю на запит бізнесу: понад 4500 безоплатних консультацій було надано експертами в екосистемі Дія.Бізнес протягом 2024 року [8]. Запуск інструменту для оцінки цифрової зрілості безпосередньо на порталі дозволив тисячам підприємців провести самодіагностику, що є першим кроком до усвідомленої трансформації [9]. Звіт Єврокомісії Ukraine Report 2024 підкреслює, що цифровізація є одним з найуспішніших напрямів євроінтеграції України. Однак, залишаються прогалини у гармонізації з правом ЄС у сферах кібербезпеки, електронних комунікацій, регулювання онлайн-контенту та медіа, а також необхідність посилення інституційної спроможності регуляторів. В зв'язку з цим звіт містить, серед іншого, рекомендації посилити підтримку цифровізації бізнесу, особливо МСБ, через дерегуляцію та цифрові дозвільні процедури, розширення електронних сервісів для підприємців і програми розвитку цифрових навичок [10].

Дослідження, проведене Forbes Ukraine та KPMG у 2024 році, визначило середній індекс цифровізації бізнесу в Україні на рівні 55,7 зі 100 [11]. Цей показник, що знаходиться в зоні «середньої зрілості», показує, що, незважаючи на окремі успіхи, все ж залишаються невирішені проблеми. Так, декомпозиція індексу виявляє такі структурні проблеми: хоча 99% компаній декларують наявність цифрової стратегії, реальний рівень впровадження технологій часто відстає від планів. Окрім того, рівень цифровізації відрізняється в залежності від розміру бізнесу. Це підтверджує кореляцію між доступністю капіталу та технологічною зрілістю. Також відрізняються і напрямки інвестицій.

Таблиця 1

Індекс цифровізації бізнесу в Україні за категоріями підприємств у 2024 році

Категорія бізнесу	Індекс цифровізації (2024)	Ключовий фокус інвестицій
Великий бізнес	59	Оптимізація витрат, Big Data, AI
Середній бізнес	55	Автоматизація процесів, CRM
Малий бізнес	41	Віддалена робота, базові комунікації

Джерело: складено автором за даними звіту [11]

Дані масштабного дослідження, проведеного Advanter Group на замовлення Міністерства цифрової трансформації у 2024 році дозволяють ідентифікувати причини, що стримують ріст індексу зрілості. Окрім очевидних безпекових ризиків, бізнес стикається з економічними та кадровими обмеженнями. Висока непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку очевидно є найбільшим викликом – її назвали серед основних перешкод, що заважають розвивати бізнес 58,3% опитаних підприємців.

Невизначеність обмежує горизонт планування бізнесу кількома місяцями, що робить інвестиції у складні ERP-системи з довшим терміном окупності надто ризикованими. Брак капіталу та кредитів назвали перешкодами 33% та 22,0% опитаних відповідно: значна частина ММСП не має достатнього власного капіталу для технологічного переозброєння, а також стикається з недоступністю або не вигідними умовами кредитування, включно з програмою «5-7-9». Дефіцит кваліфікованих кадрів є проблемою для 42,1% підприємців: мобілізація, міграція та загальне скорочення трудових ресурсів призвели до дефіциту працівників із необхідною технічною кваліфікацією, здатних впроваджувати й адмініструвати цифрові системи на рівні підприємств [12].

Описані бар'єри змушують українські МСБ шукати специфічні моделі адаптації, які відрізняються від стандартних західних практик. В умовах постійних загроз фізичній інфраструктурі (енергосистемі, центрам обробки даних) ключовим трендом стає розбудова гібридної цифрової інфраструктури. Гібридна модель передбачає поєднання локальних потужностей із гнучкими хмарними сервісами та альтернативними каналами зв'язку (зокрема Starlink). Ця модель базується на принципі дифузії критичних процесів, де операційна логіка виноситься за межі вразливої фізичної локації. Перенесення бізнес-процесів у хмару (SaaS, IaaS) дозволяє підприємствам забезпечити безперервність діяльності незалежно від фізичного стану офісу чи регіональних блекаутів. Така стратегія формує «цифрову резильєнтність» – здатність бізнес-системи до швидкого відновлення після шоків впливів [13].

Дослідження показують, що 44% підприємств адаптували свою діяльність через перехід до онлайн-роботи, що дозволило їм зберегти функціональність навіть у разі втрати фізичного доступу до офісів [14]. Використання хмарних ERP та CRM-рішень замість встановленого локального ПЗ забезпечує не лише безпеку даних, але й мобільність персоналу. Опитування українських підприємств проведене European Training Foundation засвідчило, що релокація охопила понад половину компаній – 56% підприємств повідомили про переміщення бізнесу чи персоналу [15]. У поєднанні з поширенням дистанційних форм зайнятості серед внутрішньо переміщених осіб та біженців з України це дає змогу працівникам, які вимушено змінили місце проживання, продовжувати виконувати професійні обов'язки з будь-якої точки світу за умов наявності доступу до мережі Інтернет [16]. В межах України Starlink став повноцінною незалежною та стійкою до кібератак мережею, яку неможливо відключити звичними засобами, та яка не залежить від стаціонарної інфраструктури, якщо підключити термінал до генератора або зарядної станції (наприклад, EcoFlow) [17]. Відтак, рішення, яке задумувалось для полегшення доступу до мережі Інтернет у малонаселених місцевостях, в умовах російсько-української війни стало важливим елементом формування планів безперервності бізнесу [18]. Досвід роботи автора статті з Івано-Франківською ІТ-компанією «Вебміл Веб Продакшн» також довів життєздатність схеми «Starlink+генератор» – її використання дозволило забезпечувати безперервну роботу офісу протягом зими 2022-2023 років.

Важливо, однак, розуміти, що для більшості малих та частини середніх підприємств одномоментний перехід до комплексних цифрових платформ є неможливим через фінансові та кадрові обмеження. В умовах війни та лімітованих ресурсів МСБ вдаються до «підприємницького бриколажу» – імпровізації з наявними інструментами, замість впровадження дорогих корпоративних рішень «під ключ» [19]. Тому домінуючою стає стратегія поетапної цифрової трансформації, яка передбачає поступовий рух від автоматизації окремих процесів до перегляду всієї бізнес-моделі. Однак, слід наголосити на тому, що фрагментарність у впровадженні цифрових рішень нерідко замість покращення навпаки погіршує стан бізнесу, лише додаючи витрат на підтримку нової інфраструктури. Без чіткого плану процеси впровадження цифрових рішень стають перешкодою замість того, щоб допомогти зберегти стійкість, розвиватися. За умов наявності воєнної загрози, економічно несприятливої ситуації, коли мова йде не стільки про розвиток, скільки про виживання,

продумана стратегія цифрової трансформації стає життєво необхідною. Логіку такої стратегії можна подати у вигляді трьох послідовних кроків:

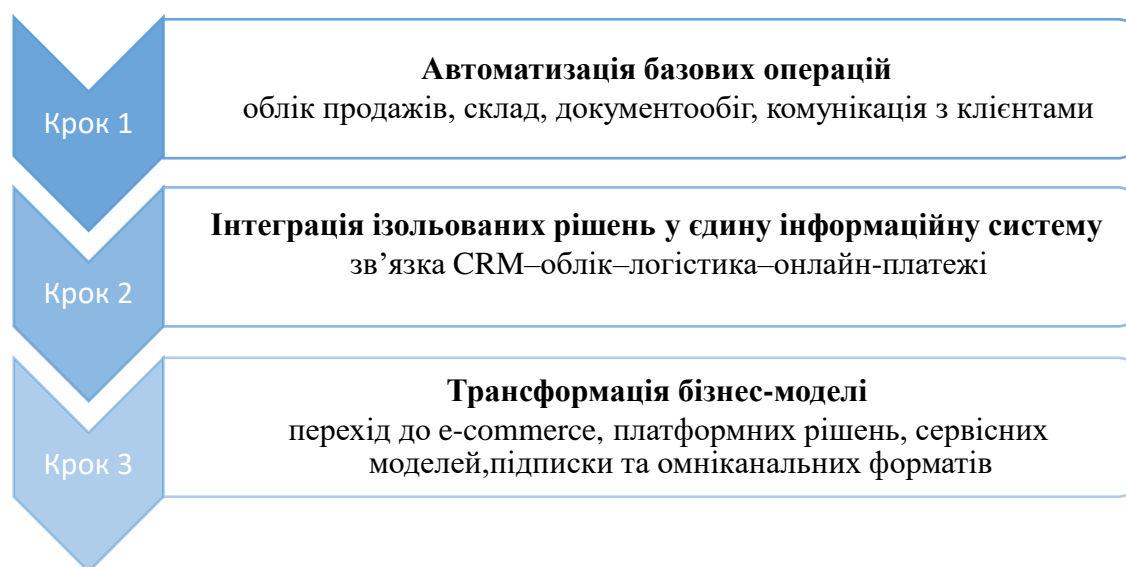


Рис. 1. Стратегія поетапної цифрової трансформації

Джерело: Складено автором

Фундаментом для цифрової трансформації є оцифрування (digitization) – перетворення аналогової інформації на цифрову без зміни суті процесів. Наприклад, перехід від паперових зошитів обліку до комп'ютеризованих (електронні таблиці) [20]. Також прикладом оцифрування є створення цифрових копій паперових документів: при такому підході основним ще може залишатися паперовий носій, але він одразу архівується, а в повсякденній діяльності оперують вже оцифрованими копіями. Маючи оцифровані дані можна починати роботи з автоматизації певних процесів. Такий підхід цілком лягає в канву гібридної моделі, описаної раніше. Згідно з «Білою книгою з цифрової зрілості традиційних МСБ», це відповідає «Базовому» та «Початковому» рівням цифрової зрілості, де бізнес використовує базові технології або робить перші кроки до цифрового обліку [21]. Вже на етапі цифровізації (digitalization) фокус зміщується з простого використання комп'ютерів на зміну робочих процесів та об'єднання даних. Це перехід від простого введення даних до «переосмислення того, як ми ведемо бізнес» [20]. На цьому кроці відбувається інтеграція ізольованих рішень. Підприємства починають координувати бізнес та ІТ-діяльність, переходячи на рівень «відтворюваних результатів» (Replicable Results). В контексті українського МСБ, які перейшли від тактики виживання до «поступової адаптації», це проявляється в інтеграції цифрових інструментів маркетингу, продажів, управління персоналом у свої управлінські рамки [22]. Тут актуальним стає зв'язування окремих цифрових інструментів у ланки цілісної системи. Найвищий рівень, де технології дозволяють створювати нову цінність, недоступну раніше (екосистеми, платформи) – трансформація бізнес-моделі. Це власне і є «цифрова трансформація» – комплексний погляд на людей, процеси та технології. Наприклад, перехід до платформних бізнес-моделей. Цифрові платформи дозволяють об'єднати виробників і споживачів для обміну цінністю, мінімізуючи посередників [23]. Компанії переходять від продажу продуктів до сервісних моделей (Product-as-a-Service), підписок та омніканальних форматів. Це відповідає «Просунутому» та «Експертному» рівням цифрової зрілості, де бізнес стає драйвером інновацій [21].

Дослідження MIT Sloan Management Review та Deloitte підтверджують, що цифрова зрілість бізнесу визначається не обсягом розгорнутих ІТ-сервісів, а здатністю організації

створювати безшовне середовище, де дані та процеси вільно циркулюють між різними функціональними вузлами. Цифрова зрілість у цьому контексті розглядається як міра здатності організації отримувати вигоду від цифровізації, що прямо корелює з рівнем операційної інтегрованості. Якщо компанія має 50 розгорнутих SaaS-рішень, які не «спілкуються» між собою через API, її рівень цифрової зрілості визначається як низький ("Ad Hoc" або "Siloed"). Компанії з низьким рівнем зрілості часто демонструють низьку віддачу від інвестицій саме через фрагментарність своєї технологічної архітектури, де окремі інструменти, попри свою індивідуальну ефективність, створюють системний хаос, що перешкоджає реалізації стратегічних цілей [24, 25].

Високий рівень цифровізації публічного сектора України (група «А» у GovTech Maturity Index 2025) створює для МСБ унікальне середовище, де значна частина транзакцій із державою вже переведена в цифровий формат. Це дозволяє не лише зменшити корупційні та часові витрати, а й із самого початку будувати власні бізнес-процеси з урахуванням цифрових стандартів державних послуг. Для МСБ стратегія адаптації полягає у максимальному використанні цих сервісів для: пошуку грантового та донорського фінансування цифрових проєктів; прискорення реєстраційних, дозвільних та митних процедур; отримання консультування щодо вибору цифрових рішень та ринкової експансії. Комплексна послуга «e-Підприємець» [26] об'єднує в одному онлайн-процесі кілька держпослуг, щоб підприємець не подавав десятки окремих заяв у різні органи. Програма «eРобота» [27] повністю інтегрована в цифрове середовище (подача через портал «Дія»). Це безпрецедентний для багатьох країн Європи рівень доступності державних грантів для МСБ.

Дефіцит кваліфікованих кадрів з цифровими навичками є одним із найсуттєвіших бар'єрів трансформації українських МСБ. За даними досліджень Advanter Group та Gradus Research, кадровий голод стабільно входить у топ-3 проблеми бізнесу (разом із безпекою та доступом до фінансування) [12]. В умовах мобілізації, міграції та скорочення трудових ресурсів бізнес змушений не стільки «купувати» готові компетентності на ринку, скільки розвивати їх усередині організації [28]. Загалом, стратегії подолання кадрових проблем, що фіксуються в сучасних дослідженнях, включають: навчання власників і ключових менеджерів основам цифрової аналітики, CRM-управління, кібергігієни; створення внутрішніх «агентів змін» серед працівників, які відповідають за впровадження та підтримку цифрових інструментів; використання безкоштовних або пільгових освітніх програм, що пропонуються державними та міжнародними проєктами, як інструмента підвищення цифрової грамотності [29]. Таким чином, управління змінами та розвиток цифрових компетентностей стають не додатковим, а базовим елементом стратегії адаптації.

Висока непрогнозованість середовища та обмежений доступ до кредитних ресурсів змушують МСБ застосовувати ризик-орієнтований підхід до цифрових інвестицій. Підприємства діють згідно з принципами ефектуальності та концентруються на рішеннях із коротким періодом окупності, які прямо зменшують витрати або підвищують дохід у найближчій перспективі [30]. На перший план замість довгострокового планування виходить реалізація стратегії виживання: підприємці переходять до логіки «доступних втрат» – інвестують лише стільки, скільки готові втратити, очікуючи швидкого повернення. МСБ пріоритезують цифрові інструменти, що дають миттєву ефективність, такі як електронний інвойсинг та базові CRM, щоб протистояти зростанню витрат та дефіциту кадрів [31]. Цифрові інструменти розглядаються не як засіб росту, а як буфер проти шоків. Наприклад, використання CRM дозволяє зберегти інституційну пам'ять (клієнтську базу) навіть за умови високої плинності кадрів. Онлайн-канали збуту дозволяють географічну диверсифікацію ризиків аж до переорієнтації на експорт: відповідно до результатів Mastercard SME Index, 38% опитаних у 2025 році підприємців продають товари та послуги за кордон, що більше на 22%, ніж роком раніше [32]. Зміна безпекового ландшафту змусила українські МСБ переглянути класичні принципи ощадливого виробництва. Спостерігається відхід від стратегії мінімізації

запасів (Just-in-Time), яка домінувала в операційному менеджменті останні десятиліття, на користь стратегії гарантованої наявності (Just-in-Case) [33]. Ця трансформація проявляється у свідомому створенні системної надлишковості: від формування фізичних страхових запасів до дублювання критичної IT-інфраструктури та баз даних у хмарних середовищах. Така надлишковість в умовах екстремальної невизначеності стає уже не джерелом неефективних витрат, а часто єдиною умовою забезпечення життєздатності бізнесу.

У підсумку, на основі узагальнення сучасних досліджень та практик українського бізнесу можна виокремити кілька типових моделей цифрової адаптації МСБ в умовах війни.

Таблиця 2

Типові стратегії цифрової адаптації МСБ в умовах війни

Стратегія	Ключовий зміст	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Гібридна інфраструктура	Поєднання локальних систем із хмарними сервісами та резервними каналами зв'язку	Хмарні CRM/ERP, Starlink, резервне живлення	Підвищення резильєнтності та безперервності діяльності
Поступова цифрова трансформація	Поетапний рух від автоматизації окремих процесів до зміни бізнес-моделі	Облікові системи, CRM, інтегровані платформи	Зменшення ризиків та поетапне зростання цифрової зрілості
Використання е-екосистеми держави	Інтенсивне використання цифрових сервісів та платформ підтримки підприємництва	Дія.Бізнес, е-послуги, цифрові кабінети	Зниження транзакційних витрат і доступ до підтримки
Розвиток цифрових компетентностей	Системне навчання власників і персоналу цифровим інструментам і управлінню змінами	Освітні платформи, тренінги, менторські програми	Підвищення ефективності використання технологій
Ризик-орієнтовані інвестиції	Пріоритизація рішень із коротким терміном окупності та прямим впливом на дохід або витрати	CRM, онлайн-збут, автоматизація обліку та логістики	Швидке покращення фінансових показників за умов обмеженого ресурсу

Джерело: Складено автором

Застосування цих стратегій у різних комбінаціях дозволяє українським МСБ не лише підтримувати операційну діяльність у надзвичайно турбулентному середовищі, а й створювати основу для майбутнього зростання після завершення воєнних дій.

ВИСНОВКИ

В умовах повномасштабної війни цифрова трансформація для українського МСБ остаточно перейшла з категорії інструменту підвищення ефективності у категорію фундаментального фактору виживання та резильєнтності. Виявлено, що попри загальне зниження економічної активності, дві третини підприємств прискорили впровадження

цифрових каналів взаємодії, що свідчить про високу адаптивність вітчизняного бізнесу. Аналіз індексів цифрової зрілості підтвердив значну кореляцію між доступністю фінансового капіталу та здатністю до технологічного оновлення. Близько 60% МСБ все ще перебувають на базовому рівні зрілості, обмежуючись інструментами віддаленої роботи та простими комунікаціями, що створює ризики їхньої довгострокової неконкурентоспроможності. Ідентифіковано, що окрім безпекових ризиків, головними перешкодами для трансформації є висока непрогнозованість ринку, дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні та мобілізаційні процеси та інфраструктурна вразливість. Встановлено, що для подолання енергетичних викликів критично важливим є перехід до гібридної цифрової інфраструктури, яка поєднує хмарні сервіси із автономними системами зв'язку та енергопостачання. Визначено, що Україна, згідно з індексом GTMI 2025, посідає лідерські позиції у сфері GovTech, що створює сприятливе середовище для МСБ. Платформи «Дія» та «Дія.Бізнес» трансформувалися у повноцінні цифрові екосистеми, які через інструменти на основі ШІ та автоматизовані послуги (G2B) суттєво знижують трансакційні витрати та адміністративне навантаження на підприємців. Запропоновано диференційований підхід до підтримки МСБ, де стратегічні імперативи варіюються від базової автоматизації та цифрової грамотності для мікропідприємств до впровадження предиктивної аналітики та AI-рішень для середнього бізнесу з високим рівнем зрілості. Перспективи подальших досліджень полягають в оцінці впливу європейських цифрових стандартів (eIDAS, ESG-звітність) на експортний потенціал українських МСБ у процесі інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Dynamic Capabilities as the Key Approach to Investigate Digital Ecosystems F. Götz et al. *Proceedings of the 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI)*. Potsdam, Germany, 2020. DOI: https://doi.org/10.30844/wi_2020_m5-goetz
2. Ul Amin N., Asif Khan M. Driving Competitive Advantage in the Digital Era: The Role of Dynamic Capabilities, Innovation, and Leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. 2024. Vol. 5, No. 5. P. 5500–5514. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3873>
3. Казак О. О., Дідушок Р. З. Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу України в умовах воєнного стану: виклики, можливості та стратегії адаптації. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Т. 3, № 17. С. 558–567. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0348>
4. Скороход І. С., Власенко Т. О., Сукачова С. М. Стратегії адаптації малого та середнього бізнесу до цифрової економіки. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №12. С. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>
5. Губернат Т. Я., Григораш П. Л., Ніколаєнко С. М. Цифрова економіка як каталізатор розвитку малих та середніх підприємств: інновації та інституціоналізація. *Академічні візії*. 2024. № 30. С. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10960868>
6. J. R. Vasconcelos et al. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. *Prosperity Insight Series*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608> (дата звернення: 10.01.2026)
7. ШІ-асистенти для підприємців на порталі «Дія.Бізнес»: з'явилися нові цифрові помічники. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/shi-asystenty-dlia-pidpriyemtsiv-na-portali-diiabiznes-ziavylisia-novi-tyfrovii-pomichnyky> (дата звернення: 11.01.2026)
8. Що встигли зробити для підприємців у 2024 році. *Дія.Бізнес*. 2024. URL: <https://business.diaa.gov.ua/history-of-success/shcho-vstyhly-zrobyty-dlia-pidpriyemtsiv-u-2024-rotsi> (дата звернення: 11.01.2026)

9. Оцініть цифрову зрілість бізнесу та зекономте час і ресурси з новими інструментами від Дія.Бізнес. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/otsinit-tsyfrovu-zrilst-biznesu-ta-ekonomte-chas-i-resursy-z-novymy-instrumentamy-vid-diiabiznes> (дата звернення: 11.01.2026)
10. Ukraine 2024 Report. *European Commission*, 2024. 104 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf (дата звернення: 12.01.2026)
11. Чемпіони діджиталізації 2024. *KPMG Україна*. 2025. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення: 13.01.2026)
12. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. *Програма розвитку ООН в Україні*. Київ, 2024. 86 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 14.01.2026)
13. Kocijan I., Detelj K. Digital Resilience of SMEs: Conceptual Distinction and Strategic Factors in the Context of Disruptions. *CECIIS 2025 Conference Proceedings*. 2025. P. 283-290. URL: <https://archive.ceciis.foi.hr/public/conferences/2025/Proceedings/S6/3.pdf> (дата звернення: 15.01.2026)
14. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
15. The Invasion of Ukraine: The Impact, in Numbers: Analytical Brief. *European Training Foundation*, Torino, 2023. 21 p. URL: <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2024-01/The%20Invasion%20in%20Numbers%20v51-%202021%20Dec%202023.pdf> (дата звернення: 10.01.2026)
16. Ukraine Longitudinal Survey of Refugees and Returnees. Round 17, September 2023: Factsheet. *Belgian Red Cross, Ukrainian Red Cross Society*, Brussels–Kyiv, 2023. 8 p. URL: <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ukraine-Longitudinal-Survey-Round-17.pdf> (дата звернення: 16.01.2026).
17. Огляд терміналу Starlink: досвід використання супутникового інтернету від SpaceX в умовах українського мегаполіса *ITC.ua*. 2022. URL: <https://itc.ua/ua/articles/oglyad-terminalu-starlink-dosvid-vikoristannya-suputnikovogo-internetu-vid-spacex-v-umovah-ukrayinskogo-megapolisu/> (дата звернення: 16.01.2026)
18. Dunayev I. Digital Resilience in Wartime: Ukraine's Path to Decentralised GovTech Architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2025. P. 103–124. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9>
19. Komysheva A., Rotte H., Wessel L. Entrepreneurial Digital Resilience in War: Lessons from Ukrainian SMEs. *Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2026. P. 5871–5880. URL: <https://hdl.handle.net/10125/112098> (дата звернення: 17.01.2026)
20. Drinke Z. et al. Digital transformation of enterprises in the conditions of Industry 4.0 *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2024. №. 1. P. 140–146. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/140>
21. Біла книга з цифрової зрілості традиційних МСБ. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2025. 50 с. URL: <https://business.diaa.gov.ua/news/instrumenty-dlia-otsinky-tsyfrovoi-zrilsti-pidpriemnytstva-vid-diiabiznes> (дата звернення: 17.01.2026)
22. N. Klietsova et al. Digital Transformation of Ukrainian SMES during Wartime: Resilience, Adaptation, and Management Strategies. *Sustainable Development: Modern Theories and Best Practices : Materials of the Monthly International Scientific and Practical Conference (June 30 – July 1, 2025)*. Tadmus OÜ, 2025. P. 26–30. URL:

https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_06_2025/book.pdf (дата звернення: 18.01.2026)

23. Юрченко О., Чернишова О., Стойка І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>

24. Ross J. W., Weill P., Robertson D. C. *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Boston : Harvard Business Review Press, 2006. 234 p.

25. G. C. Kane et al. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. 2015. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> (дата звернення: 18.01.2026)

26. е-Підприємець – власна справа легше, ніж здається. *Портал державних послуг «Дія»*. URL: <https://e-pidpryemets.djia.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2026)

27. еРобота. *Портал державних послуг «Дія»*. URL: <https://erobota.djia.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2026)

28. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times. *OECD/EBRD SME Policy Index*. Paris : OECD Publishing, 2024. 450 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>

29. K. Kraus et al. Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. P. 1008–1029. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>

30. 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. P. 243–263. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>

31. SME Outlook 2023: Adapting to an Uncertain World. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2023. 480 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>

32. 72% українських МСБ отримують більшу частину доходу через безготівкові платежі: дослідження Mastercard. *Mastercard Newsroom*. 2025. URL: <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2025/72-українських-мсб-отримують-більшу-частину-доходу-через-безготівкові-платежі-дослідження-mastercard/> (дата звернення: 19.01.2026).

33. Ramesh N., Dickerson T. Just-in-Time to Just-in-Case. *IEEE Engineering Management Review*. 2022. Vol. 50, No. 2. P. 17–18. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3147594>

REFERENCES

Götz, F., Hamann, C., Buck, C., Oesterle, S., Eymann, T., & Meckl, R. (2020). Dynamic capabilities as the key approach to investigate digital ecosystems. *Proceedings of the 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI)*, Potsdam, Germany. DOI: https://doi.org/10.30844/wi_2020_m5-goetz

Ul Amin, N., & Asif Khan, M. (2024). Driving competitive advantage in the digital era: The role of dynamic capabilities, innovation, and leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(5), 5500–5514. DOI: <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3873>

Kazak, O. O., & Didushok, R. Z. (2025). Tsyfrova transformatsiia maloho ta serednoho biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: vyklyky, mozhlyvosti ta stratehii adaptatsii [Digital transformation of small and medium-sized businesses of Ukraine under martial law: Challenges, opportunities, and adaptation strategies]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, 3(17), 558–567. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0348>

Skorokhod, I. S., Vlasenko, T. O., & Sukachova, S. M. (2024). Stratehii adaptatsii maloho ta serednoho biznesu do tsyfrovoi ekonomiky [Adaptation strategies of small and medium-sized

Ozorovych, A. & Matsola, M. (2026). Digital transformation management of SMES in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 148-161. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10>

- businesses to the digital economy]. *Zdobutky ekonomiky*, 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14021130>
- Hubernat, T. Ya., Hryhorash, P. L., & Nikolaienko, S. M. (2024). Tsyfrova ekonomika yak katalizator rozvytku malykh ta serednikh pidpriemstv: innovatsii ta instytutsionalizatsiia [Digital economy as a catalyst for the development of small and medium enterprises: Innovations and institutionalization]. *Akademichni vizii*, 30. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10960868>
- Vasconcelos, J. R., et al. (2025). GovTech maturity index 2025: Tracking public sector digital transformation worldwide. *World Bank*. Retrieved Jan. 10, 2026 from <http://documents.worldbank.org/curated/en/099121725193511608>
- Uriadovi portal. (2024). ShI-asystenty dlia pidpriemstv na portali "Diia.Biznes": z'avylysia novi tsyfrovi pomichnyky [AI assistants for entrepreneurs on the Diia.Business portal: New digital helpers have appeared]. Retrieved Jan. 11, 2026 from <https://www.kmu.gov.ua/news/shi-asystenty-dlia-pidpriemstv-na-portali-diiabiznes-ziavylysia-novi-tyfrovi-pomichnyky>
- Diia.Business. (2024). Shcho vstyhly zrobyty dlia pidpriemstv u 2024 rotsi [What has been done for entrepreneurs in 2024]. Retrieved Jan. 11, 2026 from <https://business.dia.gov.ua/history-of-success/shcho-vstyhly-zrobyty-dlia-pidpriemstv-u-2024-rotsi>
- Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2024). Otsinit cyfrovu zrilist biznesu ta zekonomte chas i resursy z novymy instrumentamy vid Diia.Business [Assess the digital maturity of business and save time and resources with new tools from Diia.Business]. Retrieved Jan. 11, 2026 from <https://thedigital.gov.ua/news/business/otsinit-tyfrovu-zrilist-biznesu-ta-zekonomte-chas-i-resursy-z-novymy-instrumentamy-vid-diiabiznes>
- European Commission. (2024). Ukraine 2024 report. Retrieved Jan. 12, 2026 from https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en
- KPMG Ukraina. (2025). Chempiony didzhytalizatsii 2024 [Champions of digitalization 2024]. Retrieved Jan. 13, 2026 from <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyyi-2024.html>
- Prohrama rozvytku OON v Ukraini. (2024). Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini [Assessment of the impact of the war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine] (86 p.). Retrieved Jan. 14, 2026 from <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
- Kocijan I., Detelj K. (2025) Digital Resilience of SMEs: Conceptual Distinction and Strategic Factors in the Context of Disruptions. *CECIIS 2025 Conference Proceedings*. Retrieved Jan. 15, 2026 from: <https://archive.ceciis.foi.hr/public/conferences/2025/Proceedings/S6/3.pdf>
- Datsiuk, A., Protsak, K., & Horodnia, T. (2024). Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67).DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
- European Training Foundation. (2023). The invasion of Ukraine: The impact, in numbers (Analytical brief) (21 p.). Torino: European Training Foundation. Retrieved on Jan 10, 2026 from <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2024-01/The%20Invasion%20in%20Ukraine%20in%20Numbers%20v51-%202021%20Dec%202023.pdf>
- Belgian Red Cross, & Ukrainian Red Cross Society. (2023). Ukraine longitudinal survey of refugees and returnees. Round 17, September 2023: Factsheet (8 p.). Retrieved Jan. 16, 2026 from <https://redcross.org.ua/wp-content/uploads/2024/04/Ukraine-Longitudinal-Survey-Round-17.pdf>
- ITC.ua. (2022). Ohliad terminalu Starlink: dosvid vykorystannia suputnykovoho internetu vid SpaceX v umovakh ukraïnskoho megapolisa [Starlink terminal review: The experience of using SpaceX satellite internet in a Ukrainian metropolis]. Retrieved Jan. 16, 2026 from

<https://itc.ua/ua/articles/oglyad-terminalu-starlink-dosvid-vikoristannya-suputnikovogo-internetu-vid-spacex-v-umovah-ukrayinskogo-megapolisu/>

- Dunayev, I. (2025). Digital resilience in wartime: Ukraine's path to decentralised GovTech architecture. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 103–124. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2025-spec-9>
- Komyseva, A., Rotte, H., & Wessel, L. (2026). Entrepreneurial digital resilience in war: Lessons from Ukrainian SMEs. *Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 5871–5880). Retrieved on Jan. 17, 2026 from <https://hdl.handle.net/10125/112098>
- Drinke, Z., et al. (2024). Digital transformation of enterprises in the conditions of Industry 4.0. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, (1), 140–146. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-1/140>
- Ministerstvo cyfrovoy transformatsii Ukrainy. (2025). Bila knyha z cyfrovoy zrilosti tradytsiinykh MSB [White paper on the digital maturity of traditional SMEs] (50 p.). Available at: <https://business.dii.gov.ua/news/instrumenty-dlia-otsinky-tsyfrovoy-zrilosti-pidpryemnytstva-vid-diiabiznes> (accessed on 17.01.2026)
- Klietsova, N., et al. (2025). Digital transformation of Ukrainian SMEs during wartime: Resilience, adaptation, and management strategies. *Sustainable development: Modern theories and best practices: Materials of the monthly international scientific and practical conference (June 30 – July 1, 2025)*, (pp. 26–30). Teadmus OÜ. Retrieved Jan. 18, 2026 from https://api.teadmus.org/storage/published_books/monthly_thesis_book_06_2025/book.pdf
- Yurchenko, O., Chernyshova, O., & Stoika, I. (2022). Digital-transformatsiia biznesu v umovakh viiny [Digital transformation of business in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-29>
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. C. (2006). Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution. Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review. Retrieved Jan 18, 2026 from <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Portal derzhavnykh posluh “Diiia”. e-Pidpryemets – vlasna sprava lehshe, nizh zdaietsia [e-Entrepreneur – Starting your own business is easier than it seems]. Retrieved Jan. 19, 2026 from <https://e-pidpryemets.dii.gov.ua/>
- Portal derzhavnykh posluh “Diiia”. IeRobota [eWork]. Retrieved Jan. 19, 2026 from <https://erobota.dii.gov.ua/>
- OECD, & EBRD. (2024). SME policy index: Eastern partner countries 2024: Building resilience in challenging times. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3197420e-en>
- Kraus, K., et al. (2023). Digital transformation of business processes of enterprises on the way to becoming Industry 5.0 in the gig economy. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 1008–1029. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.93>
- 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>
- OECD. (2023). SME outlook 2023: Adapting to an uncertain world. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>
- Mastercard. (2025). 72% ukraïnskykh MSB otrymuiut bilshu chastynu dokhodu cherez bezhotivkovi platezhi: doslidzhennia Mastercard [72% of Ukrainian SMEs receive most of their income via cashless payments: Mastercard research]. Retrieved Jan. 19, 2026 from <https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/прес-релізи/uk-ua/2025/72-українських-мсб-отримують-більшу-частину-доходу-через-безготівкові-платежі-дослідження-mastercard/>

Ozorovych, A. & Matsola, M. (2026). Digital transformation management of SMES in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 148-161. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10>

Ramesh N., Dickerson T. Just-in-Time to Just-in-Case. *IEEE Engineering Management Review*. 2022. Vol. 50, No. 2. P. 17–18. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3147594>

DIGITAL TRANSFORMATION MANAGEMENT OF SMES IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Andriy Ozorovych

*Vasyl Stefanyk Carpathian National
University
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

Mykhailo Matsola

*Vasyl Stefanyk Carpathian National
University
Ivano-Frankivsk, Ukraine*

The **purpose** of this article is to explore the current state and key barriers to digital transformation of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine under conditions of full-scale war. It analyses the impact of security, financial, human resource, and infrastructure constraints on firms' capacity for technological renewal, highlighting that limited access to capital, skilled workforce shortages, and high uncertainty significantly narrow the planning horizon for Ukrainian SMEs. **Methodology:** The study relies on desk research, official statistics, policy documents, and international as well as national indices of digital maturity to identify structural factors that shape the pace and direction of SME digitalisation. Particular attention is paid to the paradoxical combination of high public sector digitalisation and relatively low average digital maturity of SMEs, which produces an asymmetric environment of opportunities and constraints. **Findings** of the study reveals that state digital ecosystems such as Diia and Diia.Business function as instrumental support platforms that reduce transaction costs, expand access to financial and advisory instruments, and facilitate the formalisation and scaling of entrepreneurial activity. On this basis, the paper conceptualises hybrid digital infrastructure as a core element of digital resilience that integrates cloud services, backup connectivity channels, and autonomous power systems to support business continuity under conditions of physical, cyber, and energy insecurity. The empirical generalisations allow the authors to systematise typical strategies of wartime digital adaptation for Ukrainian SMEs, including step-by-step digital transformation, intensive use of state e-services, development of digital competences within firms, and risk-oriented investments with short payback periods.

Keywords: digital transformation, small and medium-sized enterprises; digital maturity, digital resilience, hybrid digital infrastructure, Diia.Business, martial law, SME adaptation strategies.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

21 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 005.32:005.7

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-11

ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМ ЛІДЕРСТВА В КОНТЕКСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ХХІ СТОЛІТТЯ**Онищенко О.А.****к.н.держ.упр., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-3009-3856*** Email автора для листування: oksana.onishchenko.znu@gmail.com*

Анотація. У статті досліджено еволюцію парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку ХХІ століття. Проаналізовано трансформацію наукових підходів від класичних теорій рис і поведінкових моделей до сучасних концепцій трансформаційного, автентичного, сервісного та емоційно інтелектуального лідерства. Особливу увагу приділено впливу глобалізації, цифровізації, динаміки VUCA-середовища та зростання ролі людського капіталу на зміну управлінських практик. Доведено, що сучасне лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системна компетентність організації, яка забезпечує стратегічну гнучкість, інноваційність і стійкість до зовнішніх викликів. Акцентовано увагу на зміщенні фокусу з формальної влади та адміністративного контролю на соціально-психологічні механізми впливу, формування довіри, розвиток організаційної культури та стимулювання залученості персоналу. Проаналізовано методологічні виклики сучасних досліджень лідерства, зокрема проблеми вимірювання стилів, роль фоловерства та феномен «темної сторони» лідерства. Встановлено взаємозв'язок між розвитком лідерських компетентностей і забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності організації. Обґрунтовано доцільність інтеграції сучасних парадигм лідерства у практику стратегічного управління, управління персоналом та організаційних змін. Практична цінність дослідження полягає у формуванні рекомендацій щодо впровадження сучасних моделей лідерства в умовах цифрової трансформації та глобальної турбулентності. Отримані результати можуть бути використані при розробці програм розвитку керівників, формуванні систем оцінювання лідерських компетентностей та удосконаленні моделей організаційного розвитку в організаціях різних типів.

Ключові слова: лідерство, парадигми лідерства, організаційний розвиток, трансформаційне лідерство, емоційний інтелект, автентичне лідерство, сервісне лідерство, управління змінами, організаційна культура, цифрове середовище.

JEL класифікатор: M10, M12, M14, O15.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, цифровою трансформацією бізнес-процесів, глобалізацією ринків,

зростанням конкуренції та посиленням ролі людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу організації. У цих умовах традиційні управлінські підходи, засновані переважно на адміністративному контролі та ієрархічній координації, виявляються недостатніми для забезпечення довгострокової ефективності та стійкого розвитку організацій. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі лідерства як системоутворюючого чинника організаційного розвитку.

Протягом ХХ-ХХІ століть відбувалася поступова трансформація наукових уявлень про лідерство: від теорій рис і поведінкових моделей до концепцій ситуаційного, трансформаційного, автентичного та сервісного лідерства. Якщо ранні підходи концентрувалися на особистісних характеристиках керівника або стилях управління, то сучасні парадигми акцентують увагу на здатності лідера формувати стратегічне бачення, ініціювати зміни, розвивати організаційну культуру довіри та стимулювати інноваційну активність персоналу. Особливої актуальності набуває інтеграція емоційного інтелекту як чинника ефективної міжособистісної взаємодії та управління змінами.

Разом із тим, в умовах VUCA-середовища (нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності) організації стикаються з необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів. Це потребує формування нової управлінської парадигми, у якій лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика керівника, а як системна компетентність організації, що впливає на її стратегічну гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність [2; 6; 7].

Попри значний обсяг наукових досліджень у сфері теорії лідерства, залишається недостатньо систематизованим питання еволюції парадигм лідерства саме в контексті організаційного розвитку ХХІ століття, з урахуванням цифровізації, трансформації управлінських структур та зміни ціннісних орієнтирів суспільства. Виникає потреба у комплексному аналізі сучасних моделей лідерства та визначенні їхнього впливу на механізми організаційного розвитку.

Таким чином, проблема дослідження полягає у необхідності теоретичного узагальнення та систематизації сучасних парадигм лідерства, визначення їхніх ключових характеристик і з'ясування ролі у забезпеченні ефективного розвитку організацій в умовах глобальних трансформацій ХХІ століття.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика лідерства є однією з найбільш досліджуваних у теорії управління, організаційній поведінці та соціальній психології. Формування наукових підходів до розуміння лідерства відбувалося поступово – від класичних теорій рис до сучасних інтегративних концепцій, що враховують складність і динамічність організаційного середовища.

Початкові дослідження були зосереджені на теоріях рис лідера, які виходили з припущення про наявність універсального набору особистісних характеристик, що визначають ефективність керівника. Подальший розвиток наукової думки привів до формування поведінкових теорій, у межах яких увага зосереджувалася на стилях управління та моделях взаємодії керівника з підлеглими. Важливий внесок у розвиток сучасного розуміння лідерства зробили праці James MacGregor Burns, який запропонував концепцію трансформаційного та транзакційного лідерства [11], а також Bernard Bass [9], який розвинув і емпірично обґрунтував модель трансформаційного лідерства як чинника мотивації та організаційних змін.

У контексті зростання ролі людського капіталу та нематеріальних ресурсів особливої ваги набули дослідження емоційного інтелекту як складової лідерської ефективності. Значний вплив на розвиток цього напрямку мали роботи Daniel Goleman [14; 18], який обґрунтував значення емоційної компетентності керівника для формування довіри, командної взаємодії та

організаційної культури, а також концептуальні положення Peter Salovey та John D. Mayer щодо структури емоційного інтелекту [19].

Подальша еволюція наукових підходів відобразилася у формуванні концепцій автентичного, сервісного та адаптивного лідерства. Зокрема, ідеї сервісного (службового) лідерства, започатковані Robert K. Greenleaf, акцентують увагу на пріоритетності потреб співробітників і розвитку організаційної спільноти [15; 20]. Концепція автентичного лідерства зосереджується на ціннісній узгодженості, самосвідомості та етичності управлінських рішень. У сучасних дослідженнях дедалі більшої актуальності набувають питання цифрового лідерства, лідерства в умовах VUCA-середовища, а також колективних та розподілених моделей управління.

Серед актуальних наукових розвідок у сфері лідерства, що пропонують системний аналіз еволюції теоретичних підходів – від класичних домінуючих концепцій до новітніх тенденцій та окреслення подальших перспектив розвитку досліджень, – доцільно виокремити працю Robert C. Liden, Xing Wang та Yue Wang. У зазначеному дослідженні здійснено ґрунтовний аналіз традиційних і контингентних моделей лідерства, теорії обміну «лідер-послідовник» (LMX), а також морально-ціннісних підходів, зокрема автентичного, етичного та сервісного лідерства. Водночас автори приділяють значну увагу критичному переосмисленню методологічних засад дослідження лідерства, зокрема проблематиці операціоналізації та вимірювання стилів лідерської поведінки. Значну увагу приділено новітнім напрямкам досліджень, зокрема вивченню «темного боку» позитивних стилів лідерства, ролі фоловерства та багаторівневого аналізу впливу лідерства. Стаття також окреслює перспективні напрями подальших досліджень, зокрема інтеграцію категорій влади та формальної авторитетності в теорії лідерства та вдосконалення методологічних підходів до його вивчення [16].

Подібний еволюційний підхід до осмислення феномену лідерства простежується і в роботі S. Venmira та M. Agboola, опублікованій у *BMJ Leader*. Автори розглядають лідерство як надзвичайно складне, багатовимірне соціальне явище, що набуло особливої актуальності в умовах динамічного та глобалізованого середовища. Водночас підкреслюється парадоксальність ситуації, коли за значного обсягу наукових досліджень феномен лідерства й надалі залишається дискусійним і концептуально неоднозначним, що кореспондує з відомою тезою Warren Bennis про те, що лідерство є одним із найбільш досліджуваних і водночас найменш зрозумілих явищ у соціальних науках. У статті систематизовано різні дефініції лідерства – від розуміння його як процесу впливу, спрямованого на досягнення цілей, до трактування лідерства як мистецтва мобілізації людей навколо спільних прагнень та як форми соціального впливу. Узагальнюючи наукові підходи, автори наголошують на відсутності універсального визначення чи єдиної ефективної моделі лідерства, що зумовлює подальші пошуки теоретичного узгодження та критеріїв ефективності лідерської діяльності [10].

Вагомий внесок у розвиток сучасної парадигми трансформаційного лідерства здійснено у праці C. Deng, D. Gulseren, C. Isola, K. Grocutt та N. Turner, опублікованій у *Human Resource Development International*. У статті представлено доказово-орієнтований огляд ефективності трансформаційного лідерства, заснований на узагальненні результатів емпіричних досліджень і метааналізів. Автори систематизують наукові дані щодо впливу трансформаційного лідерства на індивідуальні та організаційні результати, зокрема продуктивність праці, залученість персоналу, інноваційну активність, організаційну відданість і психологічне благополуччя працівників. Особливу увагу приділено механізмам впливу трансформаційного лідерства – формуванню натхненної візії, індивідуалізованій підтримці, інтелектуальній стимуляції та розвитку довіри в колективі. Водночас дослідники акцентують на необхідності критичного осмислення універсальності цього підходу, врахування контекстуальних чинників та уникнення надмірної ідеалізації трансформаційної моделі. Таким чином, стаття формує науково обґрунтовану основу для подальшого розвитку теорії лідерства та її практичного застосування у системах управління людськими ресурсами й організаційного розвитку [13].

Вітчизняні дослідження лідерства характеризуються міждисциплінарністю, поєднанням управлінського та соціально-психологічного підходів, а також адаптацією провідних західних теорій до українського соціокультурного контексту. Українські науковці активно розробляють проблематику стилів керівництва, емоційного інтелекту, трансформаційного та освітнього лідерства, лідерства в умовах суспільних змін і кризових трансформацій. Значна увага приділяється формуванню лідерських компетентностей керівників, розвитку організаційної культури, психологічним чинникам ефективного управління та ролі лідерства у забезпеченні стійкості організацій.

Так, аналіз вітчизняних досліджень проблематики лідерства, здійснений М. Карпілянською систематизує науковий доробок українських учених у сфері лідерства, окреслює основні теоретико-методологічні підходи, що застосовуються у вітчизняних дослідженнях, а також визначає провідні напрями аналізу – зокрема соціально-психологічні характеристики лідера, стилі керівництва, особливості лідерства в освітніх, управлінських та організаційних контекстах. У статті простежується тенденція до інтеграції класичних західних концепцій із національними соціокультурними особливостями, що формує специфіку українського наукового дискурсу. Водночас акцентується увага на необхідності подальшого розвитку емпіричних досліджень, удосконалення інструментарію вимірювання лідерських якостей та розширення міждисциплінарних підходів до вивчення лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій [3].

В своїй роботі Н. Буняк розглядає лідерство як системоутворюючий елемент менеджменту організації, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, ефективність управлінських процесів та розвиток людського потенціалу. Авторка акцентує увагу на співвідношенні понять «керівництво» та «лідерство», підкреслюючи, що в сучасних умовах саме лідерська складова управління стає визначальною для формування конкурентних переваг організації. У дослідженні проаналізовано основні підходи до трактування лідерства, охарактеризовано його функції в системі менеджменту, а також визначено вплив лідерських якостей керівника на організаційну культуру, мотивацію персоналу та результативність діяльності. Окрему увагу приділено необхідності розвитку лідерських компетентностей як стратегічного ресурсу організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Загалом робота має теоретико-прикладний характер і спрямована на обґрунтування інтеграції сучасних моделей лідерства у практику управління вітчизняними організаціями [1].

В дослідженні В. Олещенко, Г. Артамонова та В. Руденко здійснено комплексний аналіз актуальних концепцій лідерства крізь призму їх історичної еволюції та сучасної інтеграції. Автори послідовно простежують трансформацію теоретичних підходів – від класичних теорій рис і поведінкових моделей до контингентних, трансформаційних, автентичних та сервісних концепцій, підкреслюючи поступовий перехід від одновимірного трактування лідерства до багаторівневого та системного розуміння цього феномену. Особливу увагу в дослідженні приділено інтеграції різних теоретичних підходів у межах сучасної управлінської парадигми, що враховує вплив цифровізації, глобалізаційних процесів і зростання ролі людського капіталу. Автори наголошують на необхідності поєднання поведінкових, ціннісних і ситуаційних компонентів лідерства для забезпечення ефективного функціонування організацій в умовах динамічного середовища. Стаття має теоретико-узагальнюючий характер і спрямована на формування цілісного бачення сучасних тенденцій розвитку теорії лідерства та її практичної релевантності для систем менеджменту [4].

У статті І. Г. Шавкун та Я. С. Дибчинської розглянуто концепцію вертикального розвитку лідерства (*vertical leadership development*) як сучасний напрям удосконалення управлінських компетентностей. Автори акцентують увагу на відмінності між горизонтальним розвитком (накопичення знань і навичок) та вертикальним розвитком, що передбачає трансформацію способів мислення, підвищення рівня когнітивної складності та здатності до стратегічного бачення. У дослідженні окреслено теоретичні засади концептуалізації вертикального лідерського розвитку, проаналізовано проблеми його

впровадження в організаційній практиці, зокрема недостатню методологічну визначеність, складність оцінювання результатів і потребу у створенні сприятливого середовища для глибинних змін управлінського мислення. Автори підкреслюють, що вертикальний розвиток лідерства є необхідною умовою ефективного функціонування організацій у складному та динамічному середовищі, оскільки забезпечує здатність керівників працювати з невизначеністю, приймати стратегічні рішення та ініціювати трансформаційні зміни. Стаття має концептуально-методологічний характер і сприяє розвитку сучасного наукового дискурсу щодо інноваційних підходів до підготовки управлінських кадрів [8].

Разом із тим, аналіз наукових джерел засвідчує фрагментарність досліджень щодо системної інтерпретації еволюції парадигм лідерства саме у взаємозв'язку з процесами організаційного розвитку XXI століття. Більшість праць зосереджені або на окремих концепціях, або на емпіричних аспектах їх застосування, тоді як інтегративний підхід, що поєднує історичну ретроспективу та сучасні трансформаційні виклики, потребує подальшого теоретичного осмислення.

Отже, наявний науковий доробок створює ґрунтовну теоретичну базу для дослідження лідерства, однак актуалізує необхідність комплексного аналізу еволюції його парадигм у контексті стратегічного організаційного розвитку та глобальних змін сучасного управлінського середовища.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують системний аналіз еволюції парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку XXI століття. Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує положення теорії менеджменту, організаційної поведінки, соціальної та економічної психології, а також стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовано такі методи:

- історико-логічний метод – для простеження генезису та етапів розвитку теорій лідерства від класичних підходів (теорії рис, поведінкові та ситуаційні моделі) до сучасних концепцій трансформаційного, автентичного, сервісного та цифрового лідерства;
- системний підхід – для розгляду лідерства як багаторівневого феномену, що функціонує у взаємозв'язку з організаційною структурою, культурою, людським капіталом та зовнішнім середовищем;
- порівняльний аналіз – для зіставлення різних парадигм лідерства, визначення їхніх концептуальних відмінностей і спільних характеристик;
- метод наукового узагальнення та синтезу – для формування інтегративного бачення сучасних тенденцій розвитку лідерства;
- контент-аналіз наукових публікацій – для систематизації результатів сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень з проблематики лідерства.

Емпіричною базою дослідження слугували наукові статті, опубліковані у фахових міжнародних та національних виданнях, монографії та аналітичні матеріали, присвячені розвитку теорії лідерства та її прикладним аспектам. Добір джерел здійснювався з урахуванням їхньої наукової релевантності, цитованості та відповідності тематиці дослідження.

Методологічна логіка дослідження передбачала послідовний перехід від аналізу історичних концепцій лідерства до виявлення сучасних інтегративних тенденцій та визначення їхнього впливу на організаційний розвиток. Такий підхід дозволив сформулювати цілісне теоретичне бачення еволюції парадигм лідерства та обґрунтувати їх значення для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності організацій у XXI столітті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі еволюції парадигм лідерства та визначенні їхнього впливу на організаційний розвиток у XXI столітті з урахуванням сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація, VUCA-середовище та зростання ролі людського капіталу. Дослідження спрямоване на інтеграцію класичних і новітніх теорій лідерства, а також на системне осмислення їх практичної значущості для управлінських процесів у сучасних організаціях.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Провести систематичний огляд історичних і сучасних теорій лідерства, простеживши їхню еволюцію від класичних моделей до сучасних інтегративних підходів.
2. Проаналізувати ключові концепції трансформаційного, автентичного, сервісного та емоційно інтелектуального лідерства, виділивши їхні характерні ознаки та вплив на організаційний розвиток.
3. Оцінити сучасні тенденції і виклики досліджень лідерства, зокрема питання методології вимірювання стилів, ролі фоловерства та «темної сторони» лідерства.
4. Узагальнити результати національних і міжнародних досліджень, визначивши специфіку вітчизняного підходу до проблематики лідерства.
5. Сформулювати рекомендації щодо застосування сучасних парадигм лідерства для підвищення ефективності управління, розвитку організаційної культури та формування стійких конкурентних переваг організацій у XXI столітті.

Таке формулювання мети та завдань забезпечує чітку логіку дослідження: від історико-теоретичного аналізу до синтезу сучасних тенденцій і практичних рекомендацій щодо управління організаційним розвитком.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Еволюція наукових підходів до лідерства відображає поступову зміну фокусу досліджень: від індивідуальних характеристик керівника до комплексних, інтегративних моделей, що враховують соціально-психологічні, організаційні та контекстуальні чинники. Систематичний огляд дозволяє простежити цю трансформацію і виділити ключові етапи розвитку теорій лідерства.

1. Теорії рис (*Trait Theories, початок XX ст.*)

Ранні дослідження лідерства зосереджувалися на пошуку універсальних особистісних рис, що визначають ефективного лідера. Автори цих теорій намагалися виділити характерні психологічні та фізіологічні характеристики керівників, які корелюють із успіхом організації. Критика цих моделей полягала в надмірному спрощенні лідерства та ігноруванні контекстуальних чинників.

2. Поведінкові теорії (*Behavioral Theories, 1930-1950-ті рр.*)

З появою досліджень у межах Гарвардської школи та університету Огайо акцент перемістився з особистісних рис на конкретні стилі поведінки лідера. Виділялися стилі керівництва: орієнтований на завдання, орієнтований на людей, авторитарний, демократичний, ліберальний. Ці моделі підкреслювали можливість розвитку лідерських навичок через навчання і тренінги.

3. Теорії контингентності (*Contingency Theories, 1960-1970-ті рр.*)

У 1960-1970-х роках з'явилися концепції, які враховували вплив ситуаційних факторів на ефективність лідера. Основні представники – Ф. Фідлер (модель «лідерський стиль – ситуація») та Герсі й Бланшар (модель ситуаційного керівництва). Було визнано, що не існує універсального стилю лідерства, а ефективність керівника залежить від контексту, характеристик підлеглих і завдань організації.

4. Трансформаційне та транзакційне лідерство (1970-1990-ті рр.)

James MacGregor Burns запропонував концепцію трансформаційного лідерства, підкресливши здатність лідера надихати, мотивувати і змінювати організаційні системи. Bernard Bass розвинув цю ідею, виділивши чотири компоненти трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив, натхненна мотивація, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізована увага. Паралельно розвивалося транзакційне лідерство, яке фокусувалося на обміні ресурсів та управлінні за допомогою винагород і санкцій.

5. Сучасні інтегративні підходи (2000-сьогодні)

Сучасні дослідження об'єднують поведінкові, контингентні та трансформаційні концепції у цілісні інтегративні моделі. До них належать:

Автентичне лідерство – акцент на ціннісній узгодженості, самосвідомості та етичності рішень.

Сервісне (службове) лідерство – пріоритет потреб співробітників, розвиток організаційної спільноти (Robert K. Greenleaf).

Лідерство з високим емоційним інтелектом – здатність усвідомлювати власні та чужі емоції, керувати міжособистісними відносинами (Daniel Goleman).

Вертикальний розвиток лідерства – фокус на трансформації мислення, стратегічному баченні і когнітивній складності керівника.

Цифрове та адаптивне лідерство – відповідає викликам глобалізації, технологічної динаміки та VUCA-середовища (рис.1).

Таким чином, еволюція теорій лідерства демонструє поступовий перехід від лідерства як набору рис і стилів до комплексного, системного феномену, який інтегрує психологічні, соціальні та організаційні аспекти. Сучасні підходи підкреслюють роль контексту, цінностей, емоційного інтелекту, інновацій та стратегічного мислення, що робить лідерство ключовим чинником стійкого розвитку організацій у XXI столітті.

Сучасні підходи до лідерства формують інтегративну картину управлінської діяльності, поєднуючи психологічні, соціальні та стратегічні аспекти. До провідних концепцій належать трансформаційне, автентичне, сервісне та лідерство з емоційним інтелектом (табл.1).

Сучасна наука про лідерство демонструє низку ключових тенденцій, що відображають поглиблення предметного аналізу та розширення теоретичних і емпіричних рамок. Одним із важливих напрямів є методологічні проблеми вимірювання стилів лідерства. Сучасні дослідники розробляють багатовимірні інструменти оцінювання, які враховують поведінкові, ціннісні та контекстуальні компоненти, використовуючи як кількісні, так і якісні підходи: опитувальні методики, 360°-оцінювання, структуровані інтерв'ю та кейс-дослідження. З'являються адаптовані інструменти для різних культурних контекстів і галузей. Водночас залишається низка викликів: відсутність універсальних критеріїв визначення ефективності стилів лідерства, різна операціоналізація термінів і показників у різних дослідженнях, а також вплив соціально-культурних особливостей на валідність і надійність інструментів, особливо у міжнародних та міжкультурних дослідженнях. Це вказує на потребу стандартизації методології та її адаптації до сучасних умов цифровізації і глобалізації.

Ще однією важливою тенденцією є зростання ролі фоловерства у дослідженнях лідерства. Усвідомлюється, що лідерство – це не лише діяльність керівника, а взаємодія між лідером і тими, хто за ним іде. Зростає кількість робіт, які акцентують на ролі підлеглих у формуванні ефективних управлінських практик, розробляються концепції типів фоловерів, їхньої мотивації та впливу на результати організації. Водночас існують методологічні та теоретичні проблеми: недостатньо розглянуто взаємозв'язок між фоловерством та системними змінними, такими як культура організації чи структура управління, а емпіричне вимірювання поведінки та впливу фоловерів у динамічних процесах залишається складним завданням.

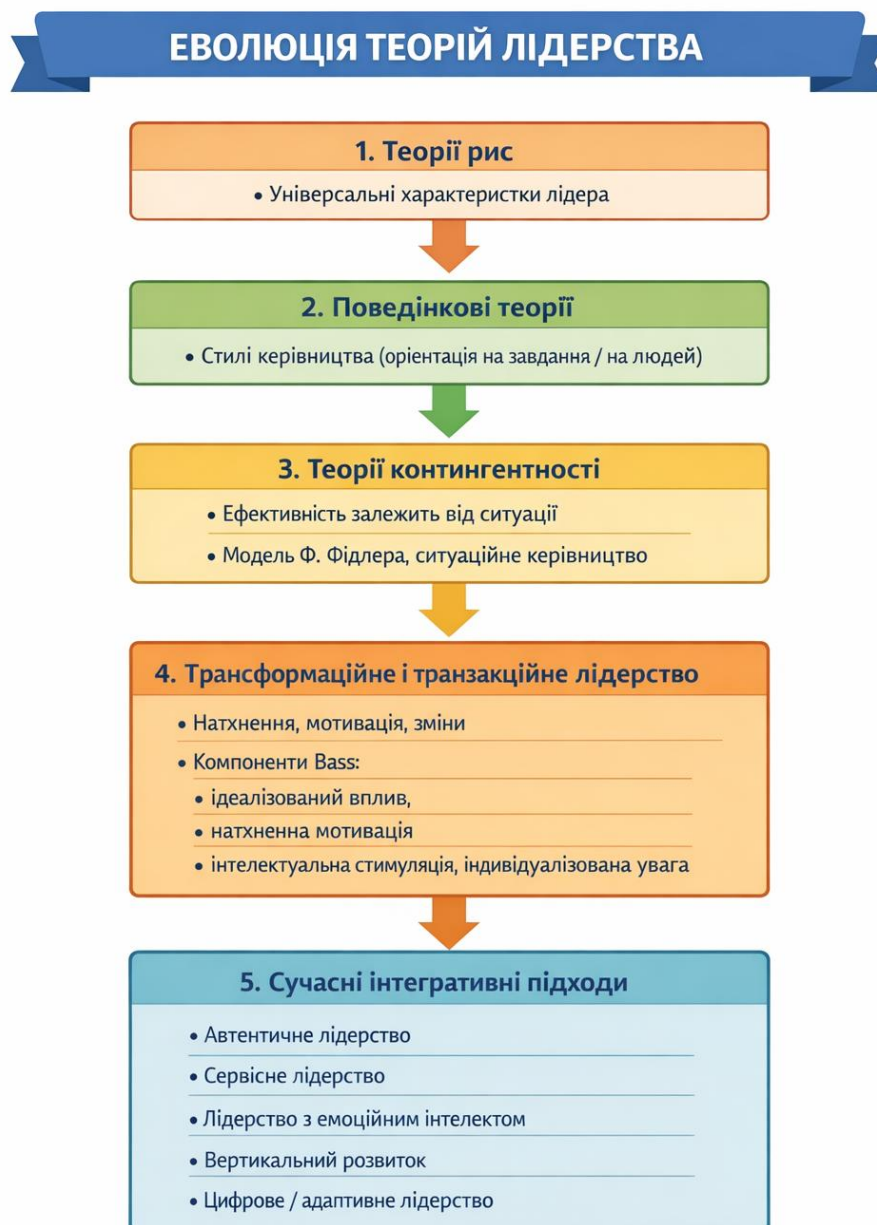


Рис. 1 Еволюція теорій лідерства

Джерело: розроблено автором

Однією з нових перспектив у науковому дискурсі є аналіз «темної сторони» лідерства, що включає токсичне лідерство, нарцисизм керівників та використання влади за межами етичних норм. Дослідження показують, що лідерські якості можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, впливати на психологічне благополуччя працівників, організаційний клімат і продуктивність. Водночас виникають виклики, пов'язані з морально-етичними дилемами та суб'єктивністю оцінювання «небажаних» рис, обмеженою кількістю порівняльних досліджень у різних контекстах і ризиком надмірного фокусування на патології замість розвитку потенціалу лідерських компетентностей [12].

Таблиця 1

Аналіз ключових концепцій сучасного лідерства та їх вплив на організаційний розвиток

Концепція лідерства	Ключові ознаки	Вплив на організаційний розвиток
Трансформаційне	<ul style="list-style-type: none"> - Натхнення та мотивація через спільне бачення - Стимулювання інновацій - Чотири компоненти Bass: ідеалізований вплив, натхнення мотивація, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищує залученість і лояльність персоналу - Сприяє формуванню інноваційної культури - Покращує продуктивність та конкурентоспроможність
Автентичне	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість та чесність - Узгодженість дій із цінностями - Етичність у взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> - Формує довіру та психологічну безпеку - Розвиває стабільну організаційну культуру - Зменшує конфлікти, підвищує ефективність командної роботи
Сервісне (службове)	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на потреби працівників - Підтримка розвитку компетентностей - Створення атмосфери взаємоповаги 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищує залученість і мотивацію персоналу - Формує корпоративну культуру співпраці - Сприяє стійкості організації в умовах змін
Лідерство з емоційним інтелектом	<ul style="list-style-type: none"> - Усвідомлення власних і чужих емоцій - Ефективне управління стосунками та конфліктами - Регулювання емоційних реакцій 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращує комунікацію та взаємодію в колективі - Підвищує адаптивність та стресостійкість організації - Розвиває лідерські компетентності менеджерів

Джерело: авторська розробка

Загалом сучасні тенденції досліджень лідерства свідчать про поступовий перехід від монолітних моделей до багатовимірних, контекстуалізованих і динамічних підходів, що враховують взаємодію лідера та фоловерів, позитивні та негативні аспекти поведінки, а також культурні й технологічні зміни. Водночас ці тенденції висвітлюють потребу у стандартизації методології, узгодженні теоретичних дефініцій і розвитку інтегративних моделей, здатних забезпечити практичну релевантність у сучасних організаційних умовах XXI століття [5].

Для підвищення ефективності управління, розвитку організаційної культури та формування стійких конкурентних переваг у XXI столітті доцільно інтегрувати сучасні парадигми лідерства у практику організаційних процесів. По-перше, трансформаційне лідерство слід використовувати для формування єдиного стратегічного бачення, натхнення команди на досягнення високих результатів та стимулювання інновацій. Керівники повинні активно мотивувати підлеглих, надавати індивідуалізовану увагу та заохочувати розвиток креативного мислення, що сприяє підвищенню продуктивності і формуванню інноваційної культури.

По-друге, автентичне лідерство необхідно застосовувати для створення довіри, прозорості та етичної поведінки всередині організації. Керівники повинні демонструвати узгодженість дій зі своїми цінностями та чесність у прийнятті рішень, що забезпечує

психологічну безпеку працівників, зменшує конфлікти та сприяє формуванню стабільної корпоративної культури.

По-третє, сервісне (службове) лідерство варто інтегрувати з метою розвитку людського потенціалу та підтримки командної взаємодії. Орієнтація на потреби працівників, створення умов для розвитку компетентностей та формування атмосфери взаємоповаги дозволяють підвищувати залученість персоналу, зміцнювати корпоративну культуру співпраці та підвищувати стійкість організації в умовах змін.

По-четверте, лідерство з емоційним інтелектом слід використовувати для підвищення адаптивності організації та ефективності комунікацій. Керівники повинні розвивати здатність усвідомлювати власні емоції та емоції підлеглих, ефективно управляти міжособистісними стосунками та конфліктами, що сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню стресостійкості організації та розвитку управлінських компетентностей.

Інтеграція цих парадигм у практику управління забезпечує цілісне поєднання стратегічного бачення, інноваційності, етичності, соціальної згуртованості та адаптивності. Впровадження сучасних концепцій лідерства має супроводжуватися системним навчанням керівників, оцінкою ефективності впроваджених підходів та адаптацією стратегій відповідно до специфіки організації, зовнішнього середовища та потреб персоналу. Такий комплексний підхід дозволяє організаціям XXI століття формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати розвиток корпоративної культури та підвищувати результативність управлінських процесів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження еволюції парадигм лідерства в контексті організаційного розвитку XXI століття можна зробити кілька ключових висновків. По-перше, історичний аналіз свідчить про поступовий перехід від ранніх теорій рис і поведінкових моделей до контингентних, трансформаційних та інтегративних підходів, які враховують складність організаційного середовища, соціально-психологічні фактори та взаємодію лідера і фоловерів.

По-друге, сучасні парадигми лідерства – трансформаційне, автентичне, сервісне та з високим рівнем емоційного інтелекту – дозволяють організаціям одночасно формувати стратегічне бачення, стимулювати інновації, забезпечувати етичність управління та підвищувати залученість і мотивацію персоналу. Інтеграція цих підходів сприяє розвитку корпоративної культури, зміцненню командної взаємодії та підвищенню адаптивності організацій у мінливих умовах ринку.

По-третє, сучасні дослідження лідерства виявляють значні виклики, пов'язані з методологією вимірювання стилів, необхідністю врахування ролі фоловерів та аналізу «темної сторони» лідерства. Подолання цих проблем потребує стандартизації підходів, розвитку інтегративних моделей і адаптації теоретичних концепцій до реалій цифрового та глобалізованого середовища.

По-четверте, практичне впровадження сучасних парадигм лідерства повинно супроводжуватися системним навчанням керівників, оцінкою ефективності застосованих методик та їх адаптацією під специфіку організації і потреби персоналу. Це дозволяє організаціям формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати результативність управлінських процесів та забезпечувати довгостроковий розвиток у XXI столітті.

Таким чином, еволюція парадигм лідерства демонструє, що ефективне управління сучасними організаціями можливе лише через поєднання стратегічного, етичного та адаптивного підходів, що інтегрують знання про поведінку лідерів, взаємодію з фоловерами та вплив на організаційну культуру і розвиток людського капіталу.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження в галузі лідерства можуть бути спрямовані на кілька ключових напрямів. По-перше, важливим є розвиток інтегративних моделей, які поєднують різні парадигми лідерства, враховують контекстуальні, культурні та технологічні чинники та дозволяють оцінювати ефективність лідерських практик у реальних організаційних умовах. Це включає вдосконалення методів вимірювання стилів лідерства, стандартизацію інструментів оцінки та адаптацію їх до міжнародного та міжкультурного контексту.

По-друге, перспективним є поглиблений аналіз ролі фоловерства, його типології та взаємодії з лідерами у різних організаційних системах. Дослідження цього аспекту дозволить більш комплексно розглядати лідерство як двосторонній процес і виявляти чинники, що сприяють підвищенню ефективності командної роботи та організаційного розвитку.

По-третє, актуальним залишається вивчення «темної сторони» лідерства, включно з токсичними, деструктивними та маніпулятивними формами поведінки керівників. Подальші роботи мають сприяти розробці механізмів запобігання негативним наслідкам такого лідерства та визначенню стратегій трансформації його потенційно шкідливих проявів у конструктивні форми управлінської діяльності.

По-четверте, важливим напрямом є дослідження впливу цифровізації, глобалізації та VUCA-середовища на ефективність різних стилів лідерства. Це передбачає розробку нових концепцій адаптивного, дистанційного та цифрового лідерства, а також оцінку їхнього впливу на організаційний розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність.

Загалом перспективи подальших досліджень полягають у створенні комплексного, багатовимірного підходу до лідерства, який інтегрує класичні та сучасні парадигми, враховує взаємодію лідера та фоловерів, етичні та психологічні аспекти, а також здатний адаптуватися до швидкоплинних викликів XXI століття, сприяючи стійкому розвитку організацій і підвищенню ефективності управлінських практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>.
2. Жарова Л. Від традицій до гнучкості: інструменти менеджменту у VUCA-реальності. *Empirio* 2. 2025. Special Issue. С. 116-27. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127>.
3. Карпіляньська М. Дослідження лідерства в роботах українських науковців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 30(4). С. 84-95. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8>.
4. Олещенко В., Артамонова Г., Руденко В. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 3 (№17). С. 140-151. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0312>.
5. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 4 (№ 18). С. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0411>.
6. Тодощук А. В., Остащук Р. М., Стеблій О. І., Колобов І. Ю. Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. *Агросвіт*. 2024. № 19. С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83>.
7. Халіна В., Абеленцев С. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>.
8. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2020. Випуск 1(11). С. 67-80. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>.
9. Bass B. M. *The Bass Handbook of Leadership*. New York : Free Press, 2008. 1516 p. URL: <https://archive.org/search.php?query=external-identifier%3A%22urn%3Aoclc%3Arecord%3A1203977306%22> (дата звернення: 15.12.2025).

Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>

10. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. № 5. P. 3-5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.
11. Burns J. McG. Leadership. New York : Harper & Row, 1978. 530 p. URL: <https://archive.org/search.php?query=external-identifi%3A%22urn%3A%3Acp%3Aleadership1978burn%3A%3Acpdf%3A3e7e2698-ef6a-469a-9b5f-b84dd5e52daf%22> (дата звернення: 15.12.2025).
12. Cote R. Dark Side Leaders: Are their Intentions Benign or Toxic? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2018. № 15(2). DOI: <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.643>.
13. Deng C., Gulseren D., Isola, C., Grocutt K., Turner N. Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*. 2023. № 26(5). Pp. 627-641. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
14. Goleman D. P. Emotional intelligence Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement. New York: Bantam Books, 1995.
15. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York : Paulist Press, 1977.
16. Liden R. C., Wang X., Wang Y. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*. 2025. Volume 186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
17. Mackey J. D., Parker E. B., McAllister C. P., Alexander K. C. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*. 2021. № 132 (2021). Pp. 705-718. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>.
18. Perloff R. (1997). Daniel Goleman's *Emotional intelligence*: Why it can matter more than IQ [Review of the book *Emotional intelligence*, by D. Goleman]. *The Psychologist-Manager Journal*. 1997. № 1(1). Pp. 21-22. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0095822>.
19. Salovey P., Mayer J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. №9 (3). Pp. 185-211. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
20. Spears L. C. Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy, Springer Books, in: Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (ed.). 2025. Pp. 15-35. URL: https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-3-031-69922-1_2.html (дата звернення: 18.12.2025). DOI: 10.1007/978-3-031-69922-1_2.

REFERECES

- Buniak, N. (2024). Leadership in the organization management system. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (in Ukrainian).
- Zharova, L. (2025). From Tradition to Agility: Management Tools in the VUCA Reality. *Empirio 2*, Special Issue, 116-27. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.116-127> (in Ukrainian).
- Karpilianska, M. (2023). The study of leadership by Ukrainian scientists. *Organizational psychology. Economic psychology*, 30(4), 84-95. <https://doi.org/10.31108/2.2023.4.30.8> (in Ukrainian).
- Oleshchenko, V., Artamonova, H., & Rudenko, V. (2025). Current concepts of leadership: evolution of theories and modern integration of approaches. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 3(17), 140-151. <https://doi.org/10.32750/2025-0312> (in Ukrainian).
- Onyshchenko, O. (2025). Applying organizational theory to the development of managerial leadership competencies. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 4(18), 131-142. <https://doi.org/10.32750/2025-0411> (in Ukrainian).
- Todoschchuk A., Ostashchuk R., Steblii O. & Kolobov I. (2024). Management in a VUCA world and ways to overcome uncertainty. *Agrosvit*, 19, 83-33. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.19.83> (in Ukrainian).
- Khalina, V., & Abelentsev, E. (2023). Theory of business adaptation to conditions of uncertainty. *Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6> (in Ukrainian).
- Shavkun, I., & Dybchinska, Y. (2020). Vertical leadership development: problems of conceptualization and implementation. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(11), 67-80. <https://doi.org/https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-05>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York : Free Press.

- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, № 5, 3-5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Burns, J. McG. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Cote, R. (2018). Dark Side Leaders: Are their Intentions Benign or Toxic? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.643>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>.
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. New York: Bantam Books.
- Greenleaf, Robert K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press, 1977.
- Liden Robert C., Wang Xing, & Wang Yue (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions, *Journal of Business Research*, Volume 186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
- Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>.
- Perloff R. (1997). Daniel Goleman's *Emotional intelligence*: Why it can matter more than IQ [Review of the book *Emotional intelligence*, by D. Goleman]. *The Psychologist-Manager Journal*, 1(1), 21-22. <https://doi.org/10.1037/h0095822>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Spears, Larry C. (2025). *Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy*, Springer Books, in: Dirk van Dierendonck & Kathleen Patterson (ed.), pp. 15-35. DOI: 10.1007/978-3-031-69922-1_2.

EVOLUTION OF LEADERSHIP PARADIGMS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF THE 21ST CENTURY

Oksana Onyshchenko

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article examines the evolution of leadership paradigms in the context of organizational development in the 21st century. It analyzes the transformation of scholarly approaches from classical trait theories and behavioral models to contemporary concepts of transformational, authentic, servant, and emotionally intelligent leadership. Particular attention is paid to the impact of globalization, digitalization, the dynamics of the VUCA environment, and the growing role of human capital on the transformation of managerial practices.

It is substantiated that modern leadership is viewed not merely as an individual characteristic of a manager but as a systemic organizational competence that ensures strategic flexibility, innovativeness, and resilience to external challenges. The study emphasizes the shift in focus from formal authority and administrative control to socio-psychological mechanisms of influence, trust-building, the development of organizational culture, and the enhancement of employee engagement.

Methodological challenges in contemporary leadership research are also analyzed, including issues related to the measurement of leadership styles, the role of followership, and the phenomenon of the “dark side” of leadership. The interrelationship between the development of leadership competencies and the achievement of long-term organizational competitiveness is established.

Onyshchenko, O. (2026). Evolution of leadership paradigms in the context of organizational development of the 21st century. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 162-175. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-11>

The expediency of integrating modern leadership paradigms into the practices of strategic management, human resource management, and organizational change is justified. The practical value of the study lies in the development of recommendations for implementing modern leadership models under conditions of digital transformation and global turbulence. The findings can be used in designing executive development programs, establishing systems for assessing leadership competencies, and improving organizational development models across various types of organizations.

Keywords: leadership, leadership paradigms, organizational development, transformational leadership, emotional intelligence, authentic leadership, service leadership, change management, organizational culture, digital environment.

ОТРИМАНО:

06 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

16 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 658.5:338.24:355.01**DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-12**

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Пуліна Т.В.**д.е.н., професор,**кафедри «Менеджмент та**адміністрування»**Національний університет «Запорізька**політехніка»**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-2672-8281***Алексєєнко О. М.***здобувач третього (освітньо-наукового)**рівня вищої освіти**Національний університет «Запорізька**політехніка»**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0004-8704-8185***Алексєєнко В.О.***здобувач другого рівня вищої освіти**Національний університет «Запорізька політехніка»**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0003-5970-1880*

* *Email автора для листування: pulinatv@ukr.net*

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад адаптивного управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану та розробленні інтегрального показника оцінювання рівня його адаптивності на прикладі АТ «Мотор Січ».

Методологія. Дослідження ґрунтується на системному та структурному підходах до аналізу адаптивного управління в умовах воєнного стану. Застосовано методи теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, формалізації та експертного оцінювання. Проаналізовано вплив воєнних дій на трансформацію зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, що посилює ринкові, фінансові, логістичні, інституційні, кадрові, безпекові та технологічні ризики.

Результати. Доведено, що адаптивність у сучасних умовах набуває системного характеру та поєднує механізми стратегічного реагування, ризик-менеджменту, фінансової стійкості, організаційної мобільності та цифрової трансформації. Уточнено зміст категорії «адаптивне управління» як інтегрованої системи управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, збереження виробничого потенціалу та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Розроблено структуру інтегрального індексу адаптивності, що формується як зважена сума значень семи функціональних показників: стратегічної гнучкості, фінансової стійкості, ефективності ризик-менеджменту, організаційної мобільності, кадрової адаптивності, цифрової зрілості та виробничої гнучкості. Обґрунтовано вагову структуру показників та визначено шкалу інтерпретації інтегрального індексу.

Наукова новизна полягає у формуванні комплексної моделі кількісного оцінювання адаптивності машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану, що інтегрує стратегічний, фінансовий, організаційний, цифровий і виробничий виміри в єдину систему показників.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого інструментарію для стратегічного контролю та моніторингу ефективності управлінських рішень на машинобудівних підприємствах, зокрема на прикладі АТ «Мотор Січ». Запропонована модель сприяє підвищенню резильєнтності підприємства та формуванню потенціалу повоєнного відновлення.

Ключові слова: адаптивне управління; адаптивність підприємства; воєнний стан; машинобудівне підприємство; інтегральний індекс

JEL Classification: L23, M21, D81, O32

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування промислових підприємств України. Для машинобудівних підприємств характерними стали порушення логістики, нестабільність постачання, кадрові втрати, фінансові обмеження та зростання ризиків безпеки. За таких умов традиційні моделі управління втрачають ефективність, що актуалізує потребу у впровадженні адаптивної моделі управління.

Адаптивність набуває стратегічного значення як здатність підприємства не лише реагувати на зміни, а й перебудовувати внутрішні механізми функціонування з метою збереження конкурентоспроможності.

Адаптивне управління розглядається як здатність системи менеджменту підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом трансформації стратегій, організаційної структури, бізнес-процесів і управлінських рішень. На відміну від класичного адміністративного управління, яке ґрунтується на стабільності процедур і регламентів, адаптивне управління передбачає гнучкість, варіативність та здатність до самооновлення.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі адаптивність підприємства пов'язують із категоріями гнучкості, стійкості (резильєнтності), інноваційності та антикризового потенціалу. У вітчизняній науковій школі питання гнучкості та стратегічної перебудови підприємств обґрунтовані у працях О. Є. Кузьміна та О. Г. Мельник, які розглядають управління як систему взаємопов'язаних функцій, здатних трансформуватися під впливом зовнішніх факторів [3]. Адаптивність у цьому підході пов'язується із здатністю організації модифікувати структуру та процеси відповідно до змін середовища.

Лігоненко Л. О. трактує адаптивність через категорію резильєнтності яка дозволяє підприємствам протистояти стресам, постійно впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін [4]. Таким чином, адаптивність виступає механізмом реалізації резильєнтності на рівні підприємства.

Проте в умовах воєнного стану адаптивність набуває нового змісту — вона поєднує економічну доцільність із безпековими пріоритетами, а також потребує інтеграції стратегічного, ризик-орієнтованого та цифрового управління. У дослідженнях І. В. Соломнікова адаптивність визначається як здатність підприємства оперативно трансформувати управлінські рішення та фінансову політику відповідно до умов воєнного стану [10]. Дацюк А., Процак К., і Городня Т. акцентують на інструментах гнучкості: антикризове управління, аналіз ризиків та сценаріїв, оптимізацію виробничих процесів, управління ланцюгами поставок, планування на випадок надзвичайних ситуацій, ефективну комунікацію та залучення персона [2]. Білецький розглядає адаптивність як складову антикризового управління, що інтегрує стратегічний, фінансовий та ризик-орієнтований підходи [1]. У дослідженні Терехух А., Роїк О. адаптивність пов'язується з тактичним менеджментом та швидкістю прийняття управлінських рішень в умовах воєнних загроз [11].

У цьому напрямі адаптивне управління трактується як системна реакція підприємства на воєнні загрози.

Таким чином, адаптивне управління машинобудівним підприємством можна визначити як інтегровану систему управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування, збереження виробничого потенціалу та підтримання конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад адаптивного управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану та розроблення інтегрального показника оцінювання рівня його адаптивності на прикладі АТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади формування та оцінювання адаптивного управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану, зокрема механізми стратегічної гнучкості, фінансової стійкості, ризик-менеджменту, організаційної мобільності, кадрової адаптивності, цифрової зрілості та виробничої гнучкості, що забезпечують підвищення рівня резильєнтності підприємства.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічною основою дослідження є системний і структурний підходи до аналізу адаптивного управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану. Для обґрунтування теоретичних положень використано методи теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу. Формалізація застосована для розроблення інтегрального показника адаптивності, який ґрунтується на зважуванні ключових функціональних показників. Апробацію підходу проведено на прикладі АТ «Мотор Січ» із використанням відкритих даних та експертних оцінок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

АТ Мотор Січ є одним із стратегічно важливих підприємств авіадвигунобудування України, діяльність якого традиційно орієнтована на експорт, високотехнологічне виробництво та довготривалі виробничі цикли. Галузева специфіка підприємства передбачає високу залежність від міжнародних контрактів, імпортованих комплектуючих, валютного регулювання та глобальних ринків авіабудування.

В умовах воєнного стану підприємство функціонує під впливом комплексних структурних змін зовнішнього середовища, які мають системний характер та охоплюють економічні, логістичні, інституційні, кадрові й безпекові чинники. Додатково воєнні дії спричиняють значне руйнування виробничої інфраструктури, пошкодження основних фондів та технологічного обладнання, що безпосередньо впливає на виробничі потужності, безперервність діяльності та інвестиційні можливості підприємства. Військові дії створюють розширений блок безпекових ризиків, які впливають на всі рівні управління — стратегічний, тактичний і операційний.

По-перше, суттєво трансформується ринкове середовище. Втрата традиційних експортних ринків, розрив логістичних ланцюгів, зміна структури попиту та валютні коливання зумовлюють необхідність перегляду маркетингових стратегій, диверсифікації збуту та коригування фінансової політики підприємства.

По-друге, посилюється регуляторний вплив держави. Запровадження спеціальних режимів оподаткування, розширення державного оборонного замовлення, валютні

обмеження та контроль за стратегічними підприємствами істотно змінюють інституційні умови господарювання та потребують адаптації управлінських механізмів.

По-третє, актуалізується фактор кадрової нестабільності. Мобілізація працівників, вимушена міграція персоналу, психологічне навантаження та дефіцит висококваліфікованих фахівців знижують виробничу спроможність і потребують розвитку мультифункціональності персоналу та програм перекваліфікації.

По-четверте, зростає значення технологічних та інформаційних ризиків, зокрема кіберзагроз, необхідності переходу на дистанційні формати управління та прискореної цифровізації процесів. Пошкодження енергетичної та виробничої інфраструктури підсилює потребу у впровадженні планів безперервності діяльності та резервних технологічних рішень.

У сукупності ці чинники формують структурні зміни зовнішнього середовища, які вимагають системної трансформації управлінської моделі машинобудівного підприємства.

Таким чином, вплив зовнішнього середовища зумовило трансформацію фінансової та стратегічної складової системи управління підприємства. У табл. 1 наведено структурні зміни зовнішнього середовища машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану та їх управлінські наслідки (на прикладі Мотор Січ).

Таблиця 1 відображає систематизацію ключових трансформацій зовнішнього середовища машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану та демонструє взаємозв'язок між групами факторів, їх конкретними проявами, кількісними індикаторами оцінювання та відповідними управлінськими рішеннями.

Структурний аналіз дозволяє виділити сім основних груп факторів впливу: ринкові, фінансові, логістичні, інституційні, кадрові, безпекові та технологічні.

Ринкові фактори характеризуються втратою частини зовнішніх ринків та скороченням експортних контрактів. Кількісна оцінка здійснюється через показники частки експорту у доході, кількість активних контрактів та рівень географічної диверсифікації. Управлінські рішення спрямовані на диверсифікацію ринків збуту та переорієнтацію на внутрішні замовлення, зокрема державні.

Фінансові фактори пов'язані з валютною нестабільністю та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Аналітичними індикаторами виступають коефіцієнт валютної залежності, рівень дебіторської заборгованості та коефіцієнт поточної ліквідності. Відповідні управлінські рішення передбачають валютне хеджування, оптимізацію витрат та посилення контролю за грошовими потоками.

Логістичні фактори проявляються у збільшенні термінів постачання та порушенні традиційних ланцюгів поставок. Оцінювання здійснюється через середній термін поставки та частку альтернативних постачальників. Управлінські наслідки полягають у формуванні резервних ланцюгів постачання та розвитку багатоканальної логістики.

Інституційні зміни зумовлені трансформацією регуляторного середовища та зростанням частки державного оборонного замовлення. Кількісними показниками є частка держзамовлення у портфелі контрактів та кількість нових нормативних вимог. Управлінські рішення полягають у коригуванні виробничих пріоритетів та адаптації до нових стандартів.

Кадрові фактори пов'язані з мобілізацією персоналу та міграційними процесами. Їх оцінювання здійснюється через показники плинності кадрів та коефіцієнт забезпеченості персоналом. Управлінські реакції включають перерозподіл функцій, розвиток мультифункціональності та програм перекваліфікації.

Безпекові фактори відображають загрози інфраструктурі підприємства та ризики зупинок виробництва. Ключовими індикаторами є кількість зупинок та втрати робочого часу. Управлінські рішення передбачають впровадження планів безперервності діяльності (BCP) та резервування критичної інфраструктури.

Технологічні фактори пов'язані з кіберризиками та цифровими загрозами. Оцінювання здійснюється через кількість кібератак та індекс цифрової зрілості підприємства. Управлінські

заходи включають посилення ІТ-захисту, цифровізацію контролю виробничих процесів та впровадження інтегрованих інформаційних систем.

Таблиця 1

Структурні зміни зовнішнього середовища машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану та їх управлінські наслідки (на прикладі Мотор Січ)

Група факторів	Вплив фактору	Кількісні / аналітичні показники	Управлінські рішення
Ринкові	Втрата частини зовнішніх ринків	Частка експорту у доході, %; кількість активних контрактів; географічна диверсифікація	Диверсифікація ринків, переорієнтація на внутрішні замовлення
Фінансові	Валютна нестабільність	Коефіцієнт валютної залежності; рівень дебіторської заборгованості; коефіцієнт поточної ліквідності	Валютне хеджування, оптимізація витрат
Логістичні	Ускладнення постачання	Середній термін поставки (днів); частка альтернативних постачальників, %	Формування резервних ланцюгів постачання
Інституційні	Зміна регуляторних умов	Частка держзамовлення у загальному портфелі, %; кількість нових нормативних вимог	Коригування виробничих пріоритетів
Кадрові	Мобілізація, міграція	Плинність кадрів, %; коефіцієнт забезпеченості персоналом	Перерозподіл функцій, мультифункціональність
Безпекові	Загрози інфраструктурі	Кількість виробництва; зупинок виробничого часу (людина-години); втрати	Плани безперервності діяльності (BCP)
Технологічні	Кіберризика	Кількість кібератак; індекс цифрової зрілості	Посилення ІТ-захисту, цифровізація контролю
Ринкові	Втрата частини зовнішніх ринків	Частка експорту у доході, %; кількість активних контрактів; географічна диверсифікація	Диверсифікація ринків, переорієнтація на внутрішні замовлення
Фінансові	Валютна нестабільність	Коефіцієнт валютної залежності; рівень дебіторської заборгованості; коефіцієнт поточної ліквідності	Валютне хеджування, оптимізація витрат

Джерело. Складено авторами.

Таким чином, таблиця демонструє, що структурні зміни зовнішнього середовища мають комплексний характер і потребують інтегрованої управлінської реакції. Взаємозв'язок між факторами та управлінськими рішеннями підтверджує необхідність впровадження адаптивного управління, що охоплює стратегічний, фінансовий, організаційний та цифровий виміри діяльності машинобудівного підприємства. У табл. 2 запропоновано показники оцінки адаптивного управління машинобудівного підприємства.

Таблиця 2

Показники оцінки адаптивного управління машинобудівного підприємства

Показник	Зміст/сутність	Формула / метод оцінки	Цільове значення
Стратегічна гнучкість	Швидкість перегляду стратегії	Кількість стратегічних коригувань за рік	≥ 2 рази на рік
Фінансова стійкість	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$\geq 1,2$
Ризик-менеджмент	Частка ідентифікованих ризиків із планом реагування	% покриття ризиків	≥ 80 %
Організаційна мобільність	Час прийняття ключових рішень	Середній час (дні)	≤ 5 днів
Кадрова адаптивність	Коефіцієнт мультифункціональності персоналу	Частка працівників з суміжними компетенціями	≥ 40 %
Цифрова зрілість	Рівень автоматизації управлінських процесів	Частка процесів, автоматизованих через ERP/MES	≥ 70 %
Виробнича гнучкість	Індекс переналаштування виробництва	Час переходу на новий тип продукції	≤ 30 днів

Джерело. Складено авторами.

У таблиці 2 систематизовано ключові індикатори кількісного оцінювання адаптивності системи управління машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану. Структура таблиці побудована за блочно-функціональним принципом і охоплює стратегічний, фінансовий, ризик-менеджмент, організаційний, кадровий, цифровий та виробничий виміри адаптивності.

Стратегічна гнучкість оцінюється через швидкість перегляду стратегії, що визначається кількістю стратегічних коригувань протягом року. Показник відображає здатність керівництва оперативно реагувати на зміни ринкового та інституційного середовища. Цільове значення (не менше двох переглядів на рік) відповідає умовам високої турбулентності.

Фінансова стійкість вимірюється коефіцієнтом поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання). Значення $\geq 1,2$ свідчить про здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання в умовах нестабільності грошових потоків.

Ризик-менеджмент характеризується часткою ідентифікованих ризиків, для яких розроблено план реагування. Показник ≥ 80 % означає системність управління ризиками та мінімізацію невизначеності. Прикладом системного управління ризиками раптового виходу із

ситуації виробленої продукції машинобудівними підприємствами для енергетичної галузі України є впровадження ними інноваційних методів оцінювання та прогнозування критичних станів під час роботи, які ґрунтуються на результатах науково-технічних досліджень у співпраці з науковими установами МОН [5-9].

Організаційна мобільність визначається середнім часом прийняття ключових управлінських рішень. Граничне значення ≤ 5 днів демонструє оперативність управлінської вертикалі та зниження бюрократичних бар'єрів.

Кадрова адаптивність оцінюється коефіцієнтом мультифункціональності персоналу — часткою працівників із суміжними компетенціями. Рівень ≥ 40 % забезпечує можливість перерозподілу функцій у разі мобілізації чи кадрових втрат.

Цифрова зрілість відображає рівень автоматизації управлінських процесів через ERP/MES-системи. Частка автоматизованих процесів ≥ 70 % дозволяє підтримувати керуваність підприємства навіть у разі фізичних обмежень або дистанційної роботи.

Виробнича гнучкість характеризується індексом переналаштування виробництва — часом переходу на новий тип продукції. Порогове значення ≤ 30 днів демонструє здатність швидко реагувати на зміну структури попиту або держзамовлення.

Таким чином, запропонована система показників формує багатовимірну модель оцінювання адаптивності, яка дозволяє комплексно аналізувати стан управлінської системи машинобудівного підприємства та виявляти критичні зони, що потребують коригування. Поєднання фінансових, організаційних, виробничих і цифрових індикаторів забезпечує об'єктивність інтегральної оцінки та узгоджується з концепцією адаптивного управління в умовах воєнного стану.

Інтегральний показник адаптивності підприємства (IA_7) формується як зважена сума семи функціональних показників:

$$IA_7 = \sum_{i=1}^7 w_i \cdot N_i \quad (1)$$

де:

w_i – ваговий коефіцієнт і-го показника;

N_i – значення показника;

$$\sum w_i = 1$$

За результатами експертного оцінювання пропонується така структура ваг складових інтегрального показника (експертний підхід) (табл 3):

Таблиця 3

Структура ваг складових інтегрального показника(експертний підхід)

Складові	Позначення	Вага
Стратегічна гнучкість	w_1	0,2
Фінансова стійкість	w_2	0,15
Ризик-менеджмент	w_3	0,15
Організаційна мобільність	w_4	0,15
Кадрова адаптивність	w_5	0,10
Цифрова зрілість	w_6	0,15
Виробнича гнучкість	w_7	0,10
Разом		1

Розгорнута формула інтегрального показника

$$IA_7 = 0.2N_1 + 0.15N_2 + 0.15N_3 + 0.15N_4 + 0.10N_5 + 0.15N_6 + 0.10N_7$$

У таблиці 4 надано інтерпретація значення IA_7

Таблиця 4

Інтерпретація значення IA_7

IA_7	Рівень адаптивності
0,80–1,00	Високий
0,60–0,79	Достатній
0,40–0,59	Середній
<0,40	Критичний

Отримані результати свідчать про те, що адаптивність машинобудівного підприємства в умовах воєнного стану має багатовимірний характер і не може бути забезпечена лише окремими управлінськими заходами. Інтегральний показник IA_7 дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих проблем до системного оцінювання стану управлінської системи.

Інтегральний індекс адаптивності виступає інструментом стратегічного контролю та забезпечує можливість кількісної інтерпретації управлінської гнучкості підприємства.

Теоретичний аналіз засвідчує, що адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану є складною інтегрованою системою, що поєднує механізми стратегічного реагування, ризик-менеджменту, цифрової трансформації та організаційної гнучкості. Воєнний стан трансформує зовнішнє середовище підприємства, посилюючи безпекові, економічні та інституційні чинники впливу.

У цих умовах адаптивність набуває ознак системної характеристики управління, що визначає здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності, підтримувати конкурентоспроможність та формувати потенціал для повоєнного розвитку.

Практична апробація методики продемонструвала, що навіть за достатнього рівня загальної адаптивності окремі функціональні блоки можуть мати дисбаланс. Зокрема, фінансова стійкість та стратегічна гнучкість можуть перебувати на прийнятному рівні, тоді як виробнича гнучкість або кадрова адаптивність потребують додаткових управлінських заходів. Це підтверджує необхідність регулярного моніторингу показників і коригування управлінських рішень у режимі реального часу.

Таким чином, запропонована модель адаптивного управління має не лише аналітичне, а й прикладне значення. Вона створює методичну основу для стратегічного контролю та забезпечує інтеграцію фінансових, організаційних, виробничих і цифрових інструментів управління в єдину систему реагування на воєнні виклики.

ВИСНОВКИ

Доведено, що в умовах воєнного стану зовнішнє середовище машинобудівних підприємств зазнає структурних трансформацій, які мають комплексний характер і охоплюють ринкові, фінансові, логістичні, інституційні, кадрові, безпекові та технологічні фактори. Турбулентність середовища зумовлює необхідність переходу від традиційних моделей управління до адаптивної, здатної забезпечувати безперервність діяльності та збереження виробничого потенціалу.

Уточнено сутність категорії «адаптивне управління» як інтегрованої системи стратегічних, фінансових, організаційних та цифрових механізмів, спрямованих на своєчасне реагування на зовнішні загрози, мінімізацію ризиків та підтримання конкурентоспроможності

підприємства. Показано, що адаптивність у воєнних умовах набуває системного характеру та тісно пов'язана з концепцією організаційної резильєнтності.

Сформовано структуру інтегрального показника адаптивності (IA₇), що охоплює сім функціональних складових: стратегічну гнучкість, фінансову стійкість, ефективність ризик-менеджменту, організаційну мобільність, кадрову адаптивність, цифрову зрілість і виробничу гнучкість. Запропоновано вагову структуру показників, що забезпечує можливість комплексної кількісної оцінки рівня адаптивності.

Апробація методики на прикладі машинобудівного підприємства (АТ «Мотор Січ») підтвердила її практичну придатність для стратегічного моніторингу та оцінювання ефективності управлінських рішень в умовах воєнної економіки. Інтегральний індекс дозволяє визначати рівень адаптивності підприємства та ідентифікувати критичні зони, що потребують управлінського втручання.

Запропонований підхід може бути використаний як інструмент стратегічного контролю, планування та підвищення резильєнтності машинобудівних підприємств. Перспективами подальших досліджень є поглиблення методики шляхом застосування економіко-математичних моделей, аналізу ієрархій для обґрунтування вагових коефіцієнтів, а також розширення емпіричної бази для міжгалузевого порівняння рівня адаптивності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білецький О. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 344–347. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67>
2. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67 (вересень). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2009. 384 с.
4. Лігоненко Л. О. Резильєнтність в економічному контексті: сутність та інструментарій забезпечення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 15–24. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037>
5. Нарівський О.Е. Закономірності корозійного розчинення та швидкість пітінгування сплаву 06ХН28МДТ у нейтральних хлоридовмісних розчинах. *Наукові нотатки*, 2011, №32, С. 255–261.
6. Narivskiy A.E. Influence of structure of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: corrosion, protection*, 2011, №2, pp. 33–40.
7. Narivskiy A. E. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments in heat-exchanger conditions. *Physicochemical Mechanics of Materials*. 2006. Spec. issue 5. Pp. 316–320.
8. Narivskiy O. E., Subbotin S. O., Pulina T. V., Leoshchenko S. D., Khoma M. S., Ratska N. B. Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*. 2023. 59 (3). Pp. 275–282. DOI: <https://doi.org/10.15407/pmmm2023.03.023>
9. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.
10. Соломніков І. В. Адаптивний розвиток підприємств України в умовах військового стану. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2024. № 88. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106>
11. Terebukh A., Roik O. Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Economy and Region*. 2024. № 1 (92). С. 175–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)

REFERENCES

- Biletskyi, O. (2025). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Anti-crisis management of an enterprise under martial law]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 10(2), 344–347. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-67> [in Ukrainian].
- Datsiuk, A., Protsak, K., & Horodnia, T. (2024). Adaptatsiia biznesu v umovakh viiny [Business adaptation under wartime conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8> [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2009). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management]. Lviv: Lvivska politekhnika [in Ukrainian].
- Lihonenko, L. O. (2023). Rezyliientnist v ekonomichnomu konteksti: sutnist ta instrumentarii zabezpechennia [Resilience in the economic context: essence and instruments for ensuring it]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 52, 15–24. <https://doi.org/10.33111/sedu.2023.52.016.037> [in Ukrainian].
- Narivskiy, O. E. (2011). Zakonomirnosti koroziiinoho rozchynennia ta shvydkist pitinhivannia splavu 06KhN28MDT u neitralnykh khlorydovmisnykh rozchynakh [Regularities of corrosion dissolution and pitting rate of alloy 06KhN28MDT in neutral chloride-containing solutions]. *Naukovi notatky*, 32, 255–261 [in Ukrainian].
- Narivskiy, A. E. (2011). Influence of structure of alloy 06XN28MDT on its corrosion behavior in oxidative media. *Materials: Corrosion, Protection*, 2, 33–40 [in English].
- Narivskiy, A. E. (2006). Determination of pitting resistance of steel AISI 321 in chloride-containing environments under heat-exchanger operating conditions. *Physicochemical Mechanics of Materials*, Special issue 5, 316–320 [in English].
- Narivskiy, O. E., Subbotin, S. O., Pulina, T. V., Leoshchenko, S. D., Khoma, M. S., & Ratska, N. B. (2023). Mechanisms of pitting corrosion of austenitic steels of heat exchangers in circulating waters and its prediction. *Materials Science*, 59(3), 275–282. <https://doi.org/10.15407/pcmm2023.03.023> [in English].
- Pulina, T. V. (2013). Henezys klasternykh obiednan pidpriemstv [Genesis of cluster associations of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, 3, 134–142 [in Ukrainian].
- Solomnikov, I. V. (2024). Adaptivnyi rozvytok pidpriemstv Ukrainy v umovakh viiskovoho stanu [Adaptive development of Ukrainian enterprises under martial law]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. <https://doi.org/10.18664/btie.88.325106> [in Ukrainian].
- Terebukh, A., & Roik, O. (2024). Tactical management features of Ukrainian business in the conditions of war. *Ekonomika i rehion*, 1(92), 175–182. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326).

ADAPTIVE MANAGEMENT OF A MACHINE-BUILDING ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW

Tetiana Pulina

*National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksii Aleksieienko

*National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Viktoriia Aleksieienko

*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for the formation of an adaptive management system of a machine-building enterprise under martial law

and to develop an integral indicator for assessing the level of its adaptability using the case of JSC “Motor Sich”.

Methodology. The research is based on a systemic and structural approach to the analysis of adaptive management under conditions of military and economic instability. Methods of theoretical generalization, comparative analysis, formalization, and integral assessment were applied. The study identifies key external transformations affecting industrial enterprises, including market, financial, logistical, institutional, personnel, security, and technological risks. An integral adaptability index is constructed as a weighted sum of normalized values of seven functional indicators reflecting strategic flexibility, financial sustainability, risk management efficiency, organizational mobility, personnel adaptability, digital maturity, and production flexibility.

Findings. It is substantiated that martial law significantly reshapes the external environment of machine-building enterprises, increasing uncertainty and systemic vulnerability. Adaptability acquires a multidimensional and integrated character, combining mechanisms of strategic response, financial stabilization, risk control, organizational restructuring, and digital transformation. The proposed methodology enables quantitative measurement of enterprise adaptability and provides a structured interpretation scale for evaluating its level.

Originality. The scientific novelty lies in the development of a comprehensive model for measuring enterprise adaptability under martial law, integrating strategic, financial, organizational, digital, and production dimensions into a single integral index with justified weighting coefficients.

Practical implications. The proposed assessment tool can be applied for strategic control and monitoring of managerial effectiveness at machine-building enterprises, particularly in the case of JSC “Motor Sich”. The model contributes to strengthening organizational resilience and creating a foundation for post-war recovery and sustainable development.

Keywords: adaptive management; enterprise adaptability; martial law; machine-building enterprise; integral index.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

11 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

CC BY 4.0

УДК 005.336.2:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-13

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЕВОЛЮЦІЯ СЕМАНТИКИ КАТЕГОРІЇ "ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ" В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Харчук В. Ю.

д.е.н., проф., проф. кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ORCID 0000-0003-4354-9549

Закорчемна О. Я.*

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освіти

Національний університет «Львівська політехніка»

м. Львів, Україна

ORCID 0009-0009-5967-4345

* *Email автора для листування: olha.zakorchemna.asp.2025@lpnu.ua*

Анотація. Метою статті є дослідження теоретичного підґрунтя семантики категорії «цифрові компетентності», простеження еволюції поглядів на розуміння даного поняття та окреслення відмінних підходів та особливостей в наукових доробках авторів до трактування досліджуваного явища. У роботі використано аналіз, синтез та порівняння контенту через призму трьох фокусів – науково-дослідницького, регуляторного та прикладного поля. Останнє зумовлено необхідністю врахування особливостей діяльності організацій з подальшим розвитком категорійно-понятійного апарату, що адресує нагальні виклики та можливості для організацій в цифрову еру. Виявлено, що в науково-дослідницькому полі домінує вживання терміну в однині як сукупність відповідних структурних елементів, в регуляторному та прикладному – у множині, як інтегральну здатність з особливим фокусом на використанні цифрових інструментів. На цій підставі зроблено висновок про багатогранність поняття, семантику якого можна дослідити цілісно з допомогою трьох окреслених фокусів. У статті обґрунтовано потребу використання терміну «цифрова компетентність», коли мова йде про його використання організаціями, у множині як підтримання правової та наукової уніфікації вітчизняних доробків із загальноновизнаними міжнародними рамками та дослідженнями. В результаті проведеного аналізування, категорію «цифрові компетентності» визначено як складну та динамічну систему знань, умінь, навичок та ставлень працівників організації, які виникають при використанні цифрових інструментів, продукуванні цифрового контенту та взаємодії із новітніми цифровими моделями та технологіями.

Ключові слова: цифрові компетентності, цифрова компетентність, компетентності.

JEL Classification: M12, M15, O15.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Протягом останнього десятиліття питання, присвячені цифровим компетентностям стали об'єктом численних наукових розвідок, як в контексті розвитку теоретичних основ, так і в дослідженнях прикладного характеру. Особливо динамічними стали дослідження із проактивним використанням інструментів генеративного штучного інтелекту та динамічним

розвитком Індустрії 4.0. В таких умовах актуалізується питання переосмислення сутності поняття «цифрові компетентності» із врахуванням сучасних цифрових інновацій, потреб бізнесу та Індустрії 4.0.

Поняття “цифрові компетентності” співіснує у синонімічному зв’язку з подібними, але не тотожними поняттями “компетентність”, “компетенція” (англ. “competency”, “competence”), цифрова грамотність (англ. “digital literacy”), цифрове громадянство (англ. “digital citizenship”), цифровий інтелект (англ. “digital intelligence”). Таке розмаїття термінів може заплутувати, особливо, коли вживати одне на місці іншого. Водночас це свідчить про глибину кожного з понять, яке має відмінні від інших риси, через що дослідники змістовно навантажують ці поняття по-іншому для функціонального використання у конкретних, часто різних контекстах, що й досліджує семантика.

Зважаючи на недостатню кількість досліджень з цієї теми, що спричинено динамічністю розвитку поняття, дослідження семантики цифрових компетентностей буде розкрито у цій статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз цифрових компетентностей в останні роки мав педагогічну спрямованість. Це демонструють такі дослідники як Трифонова О.М., Алексеева С. В., Морзе Н.В. Ще одним вектором досліджень був регуляторний, а саме - як оцінювати цифрові компетентності працівників на основі української та європейської Рамки цифрових компетентностей, що бачимо у працях Гуржій, А., Карташової, Л., Пліш, І., Каркач А., Семигіної Т. Прикладні питання цифрових компетентностей працівників не були виокремленими та достатньо висвітленими у нещодавніх дослідженнях. Такі закордонні автори як Kowal В., Arifin М.А. розглядали ширші категорії - «компетентності», «компетенції». Ключовий термін «цифрова компетентність» вживали в однині такі автори: Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В., (2017), Кравчук, О. І. (2018), Генсерук Г. М., (2019), Сахно О. В., (2020), Спірін О.М., Овчарук О.В., (2021), Толочко С. М., (2021), Буйницька, О., Василенко, С. (2022), Алексеева С. В., (2023), Семигіна І. В., Федюк В. В. (2022), Морзе Н. В. та ін., (2024), Бубній, С. М. (2024), Єфременко А. та ін. (2025), які робили акцент на вмінні, здатності, якості виконувати функції, пов’язані із цифровою сферою. У множині «цифрові компетентності» досліджували Гуржій, А., Карташова, Л., Пліш, І. (2020), Орлова, Н. С., Шляхтіна, Г. В. (2021), Каркач А. і Семигіна Т. (2021), Мельничук В. Е. (2023), Новиченко, Н. В. (2023), Тягунова, Н. М., Тягунова, З. О. (2023), Мізюк, В. (2023). Варто зазначити, що окреслені автори підходили до розуміння семантики зазначеної категорії, з позиції інтегральної сукупності її можливих структурних елементів. Водночас проблематика розгляду сутності поняття «цифрові компетентності» та еволюція підходів до її розуміння, коли мова йде про організаційний рівень все ще залишається малодослідженою, особливо коли мова йде про врахування сучасних нормативно-правових положень та прикладних аспектів використання цифрових інструментів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є проаналізувати підходи до трактування семантики категорії «цифрові компетентності» у розрізі трьох фокусів: науково-дослідницького, регуляторного та прикладного, з метою розвитку категорійно-понятійного апарату, що адресує нагальні виклики та можливості для організацій в цифрову еру.

МЕТОДОЛОГІЯ

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальних та спеціальних методів на теоретичному та емпіричному рівнях, що дозволило розкрити динамічну природу категорії «цифрові компетентності» через призму трьох фокусів: науково-дослідницького, регуляторного та прикладного. Метод ретроспективного аналізу було застосовано для відстеження еволюції досліджуваної категорії: від базових «комп'ютерних навичок» та використання інформаційно-комунікативних технологій до сучасного інтегративного поняття «цифрові компетентності» в умовах цифрової трансформації економіки. Метод термінологічного та семантичного аналізу – для розмежування понять «цифрові компетенції», «компетентність» та «цифрові компетентності», що дозволяє уникнути змішування оцінки функціональної ефективності працівника з оцінкою його особистісних якостей. Системно-структурний підхід – для ідентифікації внутрішніх елементів цифрових компетентностей (знання, уміння, навички, досвід, ставлення та цінності) як складної системи, що забезпечує використання цифрових інструментів. Метод порівняльного аналізу слугував під час зіставлення регуляторного поля та уніфікованих параметрів оцінювання працівників у межах європейської та української Рамок цифрових компетентностей, а також для порівняння підходів до оцінки персоналу в транснаціональних компаніях.

Методи аналізу та синтезу використано для обґрунтування доцільності вживання терміну у множині («цифрові компетентності»), а саме – з метою дотримання принципу правової визначеності та уніфікації наукових пошуків відповідно до чинних регуляторних актів. Методи систематизації та логічного узагальнення застосовано, щоб сформулювати висновки щодо функціонального спрямування цифрових компетентностей у прикладному аспекті, визначення того, коли працівника можна вважати ефективним.

Методологія дослідження базується на системно-функціональному та історичному підходах, що дозволяє розглядати цифрові компетентності як динамічну категорію, зміст якої постійно розширюється пропорційно темпам технологічного розвитку та запитам сучасного бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З огляду на багатоаспектну сутність досліджуваної категорії та критичне значення для розвитку бізнесу, пропонуємо досліджувати сутність семантики категорії “цифрові компетентності” у розрізі трьох фокусів: науково-дослідницького (для прогнозування майбутніх компетентностей), регуляторного (для розуміння стандартів оцінювання) та прикладного (для безпосереднього використання наукових та регуляторних стандартів на ділянці роботи конкретних працівників).

Аналізуючи науково-дослідницькі праці, варто зауважити на вживання різних термінів на позначення понять з досліджуваної категорії, а саме – «цифрові компетентності». Серед вітчизняних дослідників більш поширене вживання терміну в однині «цифрова компетентність» аніж в множині – «цифрові компетентності». До того ж, хронологічно раніше почали вживати саме «цифрову компетентність», тоді як наголос дослідників на «цифрових компетентностях» розміщено пізніше.

Найпоширенішою сферою, у якій дослідники розкривали аналізовану категорію є освіта. Здебільшого оцінюють цифрову компетентність чи компетентності педагогів, викладачів. Дещо далі розміщено бізнес-сфера (менеджери, маркетологи). Наявні й інші професії та посади – державні службовці, тренери з видів спорту, соціальні працівники.

Спільною рисою для вітчизняних авторів є опис цифрових компетентностей як сукупності (інші варіанти - набору, системи, суми) знань, умінь (вмінь), навичок, ставлення, досвіду, цінностей. З метою лаконічного викладу тексту надалі вказану сукупність позначатимемо як «структурні складники».

Попри вживання різних термінів «цифрова компетентність» і «цифрові компетентності», дослідники часто показували їхню внутрішню будову однаково. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В., (2017) [21] розкрили зміст цифрової компетентності, виокрепивши «структурні складники». Порівнюючи терміни, зауважили, що цифрова компетентність є ширшою і більш загальним терміном у порівнянні з цифровою культурою та цифровою грамотністю. Трифонова О. М. (2017) вживає дещо інший термін – «інформаційно-цифрова компетентність». Запропонувала долучити до 10 компетентностей інформаційно-цифрової компетентності, що описані в концепції нової української школи, створення інформаційно-цифрових ресурсів. У статті Кравчук О. І. (2018) [26] обґрунтовано, що цифрова компетентність не є простою сумою «структурних складників», а також і внутрішньою спрямованістю на те, щоб діяти ефективно та ставитись до цифрової компетентності відповідально. Зауважила еволюцію і старіння суміжних термінів – «цифрової грамотності», в якій деякі навички, а саме - комп'ютерна грамотність давно перейшла у склад загальних компетентностей, тоді як інші, зокрема, аналіз даних, стали частиною спеціальних професійних навичок. Генсерук Г. М. (2019) вважає, що цифрова компетентність є вагомим компонентом професійної компетентності сучасного педагога. З «структурних складників» перелічує не всі - лише знання та вміння (використовувати технології, оцінювати ресурси, застосовувати інновації). Сахно О. В. (2020) констатує, що цифрова компетентність – це вміння використовувати цифрові інструменти з користю для себе в умовах, коли цифровізація розвивається швидше ніж уміння фахівців певної галузі її опанувати. Спірін О.М., Овчарук О.В. (2021) визначають цифрову компетентність як здатність людини користуватися цифровими інструментами впевнено у різних сферах життя, у т. ч. професійній. Підтримкою такою дефініції слугувала Рамка цифрових компетентностей 2.1. Толочко С. М. (2021) міркує про цифрову компетентність як трансферальну, таку, що забезпечує трансфер знань «структурних елементів» в різних ситуаціях реального життя, що відповідає принципу безперервного навчання. Водночас, Алексєєва С. В. (2023) однозгідна з тим, що цифрова компетентність є інтегрованою здатністю з «структурними елементами» Додає, що цифрова компетентність є основою для професійного становлення будь-якого сучасного фахівця, а серед педагогів – це дієвий інструмент для взаємодії зі здобувачем освіти. Морзе Н. В. та ін. (2024) розглядають аналізований термін дещо вужче та більш спеціалізовано, а саме – цифрову компетентність вчителя у галузі штучного інтелекту. Зазначають, що така компетентність має охоплювати «структурні елементи», що дозволить вчителю ефективно використовувати штучний інтелект, щоб поліпшити навчальний процес та досягнути навчальних цілей. Єфременко А. та ін. (2025) аналізують цифрову компетентність тренерів з видів спорту. Визначають її як інтегровану якість особи, що забезпечує здатність ефективно використовувати цифрові технології для навчання.

З наведеного вище, бачимо, що цифрову компетентність позначають або через сукупність «стандартних елементів», або через індивідуальну цілісну характеристику конкретної людини, її здатність, уміння опанувати певні цифрові інструменти.

Цифрові компетентності у множині переважно вживають для цілей регуляторних документів (DigComp.2.0, 2.1, 2.2.). Як наслідок, дослідники Рамки цифрових компетентностей, дотримуються цієї послідовності. Як приклад наведемо працю Гуржій, А., Карташова, Л., Пліш, І. (2020), де опрацьовано п'ять блоків цифрових компетентностей DigComp.2.0. (інформаційна грамотність, комунікація та взаємодія, робота з цифровим контентом, безпека, вирішення проблем). Каркач А., Семігіна Т. (2021) проводили емпіричне дослідження цифрових компетентностей соціальних працівників за подібними до DigComp.2.0. п'ятьма параметрами (інформаційна грамотність, комп'ютерна грамотність, комунікативна та медіа-грамотність, і технологічна грамотність). Бачимо використання регуляторного акту в дії з відповідними адаптаціями. Варто зазначити, що Мельничук, В. Е. (2023) розглядає цифрові компетентності для цілей вибору цифрової стратегії та математично

описує останнє. Для цієї мети справді варто використати не «цифрову компетентність» як універсальне вміння, а конкретні комбінації різних навичок – цифрових компетентностей, що й зроблено в роботі. Новиченко, Н. В. (2023) у дисертаційній роботі підтвердила доцільність вживання цифрових компетентностей у множині для виділення функціональних сфер (планування, адміністрування), у яких потрібні різні навички державного службовця. Наголосила, що цифрові компетентності – не лише вміння, а й творчість, креативне керування процесами, опрацювання великих даних та етично коректне використання штучного інтелекту. Тягунова, Н. М., Тягунова, З. О. (2023) описавши цифрову компетентність підприємця як здатність вести підприємницьку діяльність, використовуючи цифрові інструменти, виділили декілька важливих цифрових компетентностей для цієї мети (інформаційно-комп'ютерну грамотність, розробка і супровід сайтів, створення презентацій, просування бізнесу в Інтернеті та ін). Семигіна І. В., Федюк В. В. (2022), порівняли цифрову компетентність у європейських та вітчизняних регуляторних актах. Зауважили, що відмінності є незначними та стосується деталізованішого опису цифрових компетентностей у розрізі пояснень англійських термінів у вітчизняному акті.

Порівняльний аналіз досліджень вітчизняних авторів дозволив виокремити «структурні елементи» цифрової компетентності та важливі компоненти цифрових компетентностей. Для глибшого розуміння витоків розвитку цих понять у світі, звернемося до напрацювань іноземних авторів.

Leu D., Kinzer C., Coiro J. i Sammack D. (2004) показали шлях розвитку цифрових компетентностей. Див. Табл.1.

Таблиця 1

Розвиток цифрових компетентностей

Первинний термін	Перехідні терміни		Сучасний термін
Комп'ютерні навички →	Навички використання інформаційно-комунікаційних технологій →	Цифрові навички →	Цифрові компетентності

Розвинуто на основі [11].

Так з Табл.1 можна простежити еволюцію переходу від комп'ютерних навичок до навичок використання інформаційно-комунікаційних технологій, формування на їхній основі цифрових навичок та, спричинений активною цифровізацією, перехід до цифрових компетентностей. Це засвідчує розвиток від одиничних навичок працівника до цілісної здатності використовувати цифрові інструменти.

Jones-Kavlier B. і Flannigan S. (2008) доклалися до розгляду терміну «цифрова грамотність», що пізніше став частиною цифрової компетентності. Розклали на частини: прикметник «цифрова» та іменник «грамотність». До «цифрової» віднесли інформацію в числовій формі, що первинно використовується комп'ютером, а через «грамотність» позначили вміння читати, тлумачити, передавати дані, оцінювати та застосовувати нові знання, отримані з цифрового середовища. Sefton J., Nixon H. і Erstad O. (2009) зважаючи на користь поняття «цифрова грамотність», зауважують на важливості його аналізу у взаємозв'язку між формальним, неформальним, інформальним навчанням. П'ять основних вмінь, до якого додали шосту (опрацьовувати велику кількість даних у режимі реального часу) подають Eshet-Alkali Y. та Amichai-Hamburger Y. (2004): читати інструкції з графічного дисплея; відтворювати нові матеріали з тих, що існують; будувати знання на базі нелінійної гіпертекстової системи навігації; розуміти соціальні правила в цифровому середовищі.

У статті Pomäki L. (2011) вказано, що у двох тисяч десятих термін «цифрова компетентність» був ключовим для розкриття того, які навички люди повинні мати у

інформаційному суспільстві. Його корені лежать в основі концепту навичок, що стосуються технологій. Як і технології, так і сам термін еволюціонував. На час написання статті не було єдності в термінах, тому цифрову грамотність, інформаційну грамотність, цифрову компетентність використовували як синоніми. Ширина змісту терміну залежала від контексту: у вузькому розумінні цифрова компетентність - вміння користуватися цифровими технологіями для виконання певного завдання, тобто цифрова компетенція на наш час. Мислячи ширше, до цифрової компетентності додавали також і медіаграмотність. Зважаючи на швидкий темп цифровізації економіки Redecker, C., Ala-Mutka, K., Punie, Y. (2008) радили урядам держав робити такі гнучкі програмні документи, які враховуватимуть динамічність поняття, визначатимуть набір навичок та компетенцій, які будуть у стандартах для освіти. Порівнюючи терміни «цифрові навички», «цифрова компетентність» Pomäki L. (2011) наголошує, що цифрові компетентності на відміну від цифрових навичок, мають нормативний зміст. Це більше аніж знання того, як використовувати певний девайс. Варто розуміти, що цифрові компетентності крім знань, умінь, навичок, включають соціальні та емоційні фактори того, як працівник уміє використовувати цифровий інструмент, чи може придумати нові чи відкрити додаткові способи його використання, які міг не закласти розробник (Punie Y., Cabrera M., 2006).

Наведений порівняльний аналіз є підґрунтям для здійснення логічного переходу розгляду досліджуваної категорії з фокусом на регуляторні акти. У них розкрито не тільки структуру цифрових компетентностей, а й місце у системі інших компетентностей. Одним з перших таких документів був The OECD Program Definition and Selection of Competencies, (2005), де автори, презентуючи рамку нових компетентностей для успішного життя, поділили цифрові компетентності на три широкі категорії: інтерактивне використання інструментів, взаємодія у різномірних групах, автономна діяльність. У взаємозв'язку з цифровою компетентністю – це використання цифрових технологій для взаємодії з іншими людьми для роботи, ігор чи спілкування.

АТС21 (2009) розмістив цифрові компетентності під назвою «цифрові вміння» серед чотирьох категорій (способи мислення; методи роботи; інструменти для роботи; життя у світі), у третій - інструменти для роботи, виокремивши інформаційну та комунікаційно-технологічну грамотність. Це вказує, що уміння використовувати цифрові технології є допоміжним інструментом для глибших категорій. Водночас це свідчить про універсальність цифрових вмінь, які можна застосовувати серед різних способів мислення (креативного – для створення цифрового контенту, критичного - для аналізу даних) та різних методів співпраці (комунікація – з клієнтами, колаборація – з співробітниками), що впливає на те, як працівник поводить себе у громадському житті, будує кар'єру, розвиває культурну свідомість. Це все разом складає елементи, потрібні для життя у цифровому світі.

The European Union (2010) розмістив цифрову компетентність четвертою серед таких ключових восьми: спілкування рідною мовою; спілкування іноземною мовою; математична компетентність; компетентності в природничих і технічних науках; здатність навчатися; соціальні та громадянські компетентності; підприємницький хист та здібність до інновацій; обізнаність в культурі.

З найновіших регуляторних документів варто згадати Рамку цифрової компетентності DigComp 2.2., де фіксуємо послідовне використання термінів. Спочатку інтегральну здатність «цифрова компетентність» поділяють на сфери, такі як цифрова грамотність, а потім деталізують через різні цифрові компетентності – шукати, оцінювати інформацію. Робити це можна на різних рівнях, що важливо аналітикам, роботодавцям для оцінювання працівників. Таким чином, теоретичні описові конструкції стають жорсткими професійними параметрами, що впливає на роботу, професійний розвиток та матеріальну винагороду за володіння цифровими компетентностями на належному рівні.

Проаналізуємо досліджувану категорію у фокусі прикладного аспекту, щоб побачити, як теоретичні положення та нормативні стандарти конвертуються у реальні результати та фінансові активи.

За основу візьмемо загальніше поняття «компетенція» та «компетентність». Arifin, M. A. (2021) зауважує, що плутанина в термінах не є виключно теоретичною та в діяльності менеджерів транснаціональних компаній має значну вагу. Наприклад, в Європі та Азії менеджер може оцінювати працівників то за функціональною діяльністю на виконуваний ділянці роботи (компетенція), то за результатами, спричиненими його поведінкою (компетентність). Використовуючи єдине розуміння кожного терміна, менеджери HR відділу, які адаптують компетентнісний підхід у своїй компанії, зможуть прийняти зважене, недискримінаційне рішення щодо своїх працівників.

Важливим етапом рішення менеджера щодо працівників є визначення того, що саме підлягає вимірюванню: лише професійні навички (компетенція) чи особистість загалом (компетентність), детально розглядає Kowal B. (2022), порівнюючи підходи різних країн до формування профілю працівника в умовах Індустрії 4.0. Kowal B. (2022) наголосила на відмінностях в скандинавській, британській та американській моделях. За скандинавською та британською моделями компетентність не варто ототожнювати з особистісними рисами та характером. Таким чином відокремлюють поняття компетентності та особистості, що підкреслює тезу про те, що особисті риси не мають впливу на ефективність у професії. З іншого погляду, за американською моделлю вважають, що компетентність є відносно фіксованою структурою, що складається з особистісних рис, психологічних потреб та цінностей системи. Ця модель має ширшу перспективу на компетентність, розглядаючи в її межах рівень знань, умінь, персональних рис та характеру (Moczyłowska, J., 2008).

Kowal B. (2022) на основі Hr40.digital (2022) уклала таблицю з чотирма типами компетентностей для Індустрії 4.0., підкресливши, що невідповідні компетентності є однією з ключових проблем для організацій. Цифрові компетентності, які серед іншого склалися з умінь контролювати, оцінювати та аналізувати дані, забезпечувати безпеку та утилізацію даних, були розміщені другими серед технічних, соціальних та особистісних компетентностей. Варто зауважити, що в контексті цифрової індустрії технічні компетентності залишаються потрібними на рівні з горизонтальними компетентностями (методологічними, особистісними, соціальними) (Faregi et al, 2020). Людський фактор набуває щоразу більшої ролі. Він створює інтелектуальний капітал як незамінний та найцінніший ресурс. Його плоди у вигляді інтелектуальної власності працівник та організація можуть розмістити в активній частині балансу та нарощувати інвестиції.

ВИСНОВКИ

Семантика категорії «цифрові компетентності» динамічно змінюється, доповнюється, відбиваючи стани у цифровій економіці та інновації цифрових інструментів. Цифрові компетентності пройшли шлях від комп'ютерних навичок через навички використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також цифрових навичок до інтегративного терміну «цифрові компетентності».

Розгляд категорії цифрові компетентності у трьох фокусах дав такі результати. У науковому дискурсі категорію цифрові компетентності розкривають переважно через термін «цифрова компетентність» та інтерпретують її як внутрішню характеристику особистості. Більшість авторів погоджуються з тим, що цифрова компетентність містить такі структурні елементи як знання, умінь, навички, досвід, ставлення, цінності при використанні цифрових інструментів.

У регуляторному полі терміни вживають чіткіше. Цифрові компетентності є описаними у визначенні термінів регуляторного акту, їх вживають уніфіковано, вони закріплюють параметри для оцінювання працівників.

У прикладному аспекті семантичне значення досліджуваної категорії зміщено в функціональний бік, зокрема для визначення того, чи працівник є ефективним. Вельми потрібним це є для менеджерів транснаціональних компаній, які порівнюють своїх працівників в різних країнах. Важливо не заплутатись в цифрових компетенціях, компетентностях і цифровій компетентності, щоб правильно оцінити роботу працівника, а не його самого як особистість.

Систематизувавши напрацювання у сфері наукових розвідок, регуляторних актив та прикладного використання можемо дійти до висновку, що цифрові компетентності містять такі структурні складники: знання, уміння, навички, ставлення під час використання цифрових інструментів.

Зважаючи на те, що «цифрові компетентності» є визначеним терміном з юридичною силою, має свою дефініцію у європейській та українській Рамці цифрових компетентностей, використання цього терміну в множині підтримуватиме правову визначеність та сприятиме єдності розуміння, уніфікуватиме наукові пошуки.

Отже, цифрові компетентності – складна та динамічна категорія, що змінюється під впливом розвитку цифрових систем та доповнюється з часом. У міру зростання технологій та швидкості цифровізації до неї додають нові риси, що пропорційно збільшує наповнення самої категорії. Наступні розвідки будуть присвячені класифікації цифрових компетентностей працівників в організаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева С. В. Цифрова компетентність: стратегічні орієнтири та успішні практики. Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»). 2023. № 10 (28). С. 45–55.
2. Бубній С. М. Цифрова компетентність як критичний аспект сучасної професійної освіти. Академічні візії. 2024. Вип. 30. С. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11025005>.
3. Буйницька О., Василенко С. Корпоративний стандарт цифрової компетентності викладача університету. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2022. № 12. С. 20. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2022.121>.
4. Гаврілова Л. Г., Топольник Я. В. Цифрова культура, цифрова грамотність, цифрова компетентність як сучасні освітні феномени. Інформаційні технології і засоби навчання. 2017. Т. 61, вип. 5. С. 1–14.
5. Генсерук Г. Цифрова компетентність як одна із професійно значущих компетентностей майбутніх учителів. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2019. № 6. С. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019.6.816>.
6. Гуржій А., Карташова Л., Пліш І. Цифрові компетентності: їх складники та сутність. Відкриття семінару. Вітальне слово учасникам. 2020. С. 27–28.
7. Каркач А., Семигіна Т. Цифрові компетентності соціальних працівників як передумова готовності до навчання літніх людей. Trajectoriâ Nauki = Path of Science. 2021. Vol. 7, No. 5. P. 5008–5018. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.70-2>.
8. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172–191.
9. Мельничук В. Е. Цифрові компетентності людського капіталу в реалізації цифрових стратегій підприємств машинобудування. Інформаційні технології в економіці. 2023. С. 91–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-91-99>.
10. Мізюк В. Цифрові компетентності вчителя для реалізації змішаного навчання. Перспективи та інновації науки. 2023. № 9. С. 27. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9\(27\)-281-292](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9(27)-281-292).

Kharchuk, V. & Zakorchemna, O. (2026). Research and evolution of the semantics of the "digital competencies" category in organizations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 187-199. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-13>

11. Новиченко Н. В. Цифрові компетентності публічних службовців : дис. ... д-ра філос. : 281 / Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2023. 232 с.
12. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98>.
13. Сахно О. В. Цифрова компетентність і технології для освіти: принципи та інструменти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 6 (195). С. 10–14. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-10-14](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-10-14).
14. Семігіна Т., Федюк В. Цифрова компетентність як інструмент регулювання ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-41>.
15. Спирін О. М., Овчарук О. В. Цифрова компетентність. *Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; АПН України. 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 1095–1096.*
16. Толочко С. В. Цифрова компетентність педагогів в умовах цифровізації закладів освіти та дистанційного навчання. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка*. 2021. Вип. 13 (169). С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5077823>.
17. Тягунова Н. М., Тягунова З. О. Цифрові компетентності як детермінанти розвитку підприємницької діяльності. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-11>.
18. Цифрова компетентність тренерів з виду спорту: шляхи розвитку / А. Єфременко та ін. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13, № 1. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i1-003>.
19. Якою має бути цифрова компетентність вчителів у галузі використання штучного інтелекту? / Н. В. Морзе та ін. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2024. № 16. С. 76–91. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>
20. Analysis of Employees' Competencies in the Context of Industry 4.0 / B. Kowal et al. *Energies*. 2022. Vol. 15, No. 19. Art. 7142. DOI: <https://doi.org/10.3390/en15197142>.
21. Arifin M. A. Competence, competency, and competencies: a misunderstanding in theory and practice for future reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 9. P. 755–764. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i9/11064>.
22. ATC21. Draft White Papers. The Assessment and Teaching of 21st Century Skills project. Unpublished manuscript. 2009.
23. Eshet-Alkali Y., Amichai-Hamburger Y. Experiments in digital literacy. *CyberPsychology & Behavior*. 2004. Vol. 7, No. 4. P. 421–429. DOI: <https://doi.org/10.1089/cpb.2004.7.42>.
24. Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining / S. Fareri et al. *Computers in Industry*. 2020. Vol. 118. Art. 103222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103222>.
25. European Training Foundation. The READY model: Preparing 21st century educators. 2025. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/ready-model> (дата звернення: 20.02.2026).
26. European Union. 2010 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the 'Education and Training 2010 work programme'. *Official Journal of the European Union*. 2010. (2010/C 117/01).
27. Hr40.digital – What Type of Competencies Will Industry 4.0 Require? URL: <https://www.hr40.digital/en/what-type-of-competencies-will-industry-4-0-require/> (дата звернення: 20.02.2026).
28. Pömäki L., Kantosalo A., Lakkala M. What is digital competence? *European Schoolnet*. 2011. URL: <http://linked.eun.org/web/guest/in-depth3> (дата звернення: 20.02.2026).

29. Jones-Kavalier B., Flannigan S. L. Connecting the digital dots: Literacy of the 21st century. *Teacher Librarian*. 2008. Vol. 35, No. 3. P. 13–16.
30. Moczydłowska J. Managing professional competencies and motivating employees. Warszawa : Difin sp. z o.o, 2008. URL: <http://moczydowska.pl/files/ksi--ka-pdf---zarz-dzanie-kompetencjami-a-motywowanie-pracownikow.pdf> (In Polish) (дата звернення: 20.02.2026).
31. OECD. The definition and selection of key competencies. Executive summary. 2005. 30 June.
32. Redecker C., Ala-Mutka K., Punie Y. The use of social computing to enhance lifelong learning. *Conference Proceedings of the EADTU Annual Conference*. 2008. P. 1–14.
33. Sefton-Green J., Nixon H., Erstad O. Reviewing approaches and perspectives on “Digital literacy”. *Pedagogies*. 2009. Vol. 4, No. 2. P. 107–125. DOI: <https://doi.org/10.1080/15544800902741556>.
34. The Future of ICT and Learning in the Knowledge Society / eds. Y. Punie, M. Cabrera. Luxembourg : European Commission, 2006.
35. Toward a Theory of New Literacies Emerging From the Internet and Other Information and Communication Technologies / D. Leu et al. *Theoretical Models and Processes of Reading*. 5th ed. / eds. R. Ruddell, N. Unrau. Newark : International Reading Association, 2004. P. 1570–1613.
36. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/115376>.

REFERENCES

- Aliksieieva, S. V. (2023). Tsyfrova kompetentnist: stratehichni oriientyry ta uspishni praktyky [Digital competence: Strategic guidelines and successful practices]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky (Seriiia «Pedahohika», Seriiia «Psykhologhiia», Seriiia «Medytsyna»)*, (10), 45–55.
- Arifin, M. A. (2021). Competence, competency, and competencies: A misunderstanding in theory and practice for future reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 755–764. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i9/11064>
- ATC21. (2009). *Draft white papers: The assessment and teaching of 21st century skills project* [Unpublished manuscript].
- Bubnii, S. M. (2024). Tsyfrova kompetentnist yak krytychnyi aspekt suchasnoi profesiinoi osvity [Digital competence as a critical aspect of modern vocational education]. *Akademichni vizii*, (30), 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11025005>
- Buinytska, O., & Vasylenko, S. (2022). Korporatyvnyi standart tsyfrovoy kompetentnosti vykladacha universytetu [Corporate standard of digital competence of a university teacher]. *Vidkryte osvritnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu*, (12), 20. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2022.121>
- Eshet-Alkali, Y., & Amichai-Hamburger, Y. (2004). Experiments in digital literacy. *CyberPsychology & Behavior*, 7(4), 421–429. <https://doi.org/10.1089/cpb.2004.7.42>
- European Training Foundation. (2025). *The READY model: Preparing 21st century educators*. <https://www.etf.europa.eu/en/what-we-do/ready-model>
- European Union. (2010). 2010 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the ‘Education and Training 2010 work programme’. *Official Journal of the European Union*, (2010/C 117/01).
- Fareri, S., Fantoni, G., Chiarello, F., Coli, E., & Binda, A. (2020). Estimating Industry 4.0 impact on job profiles and skills using text mining. *Computers in Industry*, 118, Article 103222. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103222>

- Kharchuk, V. & Zakorchemna, O. (2026). Research and evolution of the semantics of the "digital competencies" category in organizations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 187-199. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-13>
- Havrilova, L. H., & Topolnyk, Ya. V. (2017). Tsyfrova kultura, tsyfrova hramotnist, tsyfrova kompetentnist yak suchasni osvichni fenomeny [Digital culture, digital literacy, digital competence as modern educational phenomena]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, 61(5), 1–14.
- Henseruk, H. (2019). Tsyfrova kompetentnist yak odna iz profesiino znachushchykh kompetentnostei maibutnykh uchyteliv [Digital competence as one of the professionally significant competencies of future teachers]. *Vidkryte osvichni e-seredovyshe suchasnoho universytetu*, (6), 8–16. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2019.6.816>
- Hr40.digital. (n.d.). *What type of competencies will Industry 4.0 require?* <https://www.hr40.digital/en/what-type-of-competencies-will-industry-4-0-require/>
- Hurzhi, A., Kartashova, L., & Plish, I. (2020). Tsyfrovi kompetentnosti: yikh skladnyky ta sutnist [Digital competencies: Their components and essence]. In *Vidkryttia seminaru. Vitalne slovo uchasnykam* (pp. 27–28).
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). *What is digital competence?* European Schoolnet. <http://linked.eun.org/web/guest/in-depth3>
- Jones-Kavaliar, B., & Flannigan, S. L. (2008). Connecting the digital dots: Literacy of the 21st century. *Teacher Librarian*, 35(3), 13–16.
- Karkach, A., & Semigina, T. (2021). Digital competencies of social workers as a prerequisite for readiness to teach older people. *Traektoriâ Nauki = Path of Science*, 7(5), 5008–5018. <https://doi.org/10.22178/pos.70-2>
- Kowal, B., Włodarz, D., Brzywczy, E., & Klepka, A. (2022). Analysis of employees' competencies in the context of Industry 4.0. *Energies*, 15(19), Article 7142. <https://doi.org/10.3390/en15197142>
- Kravchuk, O. I. (2018). Tsyfrova kompetentnist menedzhera z personalu [Digital competence of an HR manager]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, (1), 172–191.
- Leu, D., Kinzer, C., Coiro, J., & Cammack, D. (2004). Toward a theory of new literacies emerging from the internet and other information and communication technologies. In R. Ruddell & N. Unrau (Eds.), *Theoretical models and processes of reading* (5th ed., pp. 1570–1613). International Reading Association.
- Melnychuk, V. E. (2023). Tsyfrovi kompetentnosti liudskoho kapitalu v realizatsii tsyfrovoykh stratehii pidpriemstv mashynobuduvannia [Digital competencies of human capital in the implementation of digital strategies of machine-building enterprises]. *Informatsiini tekhnolohii v ekonomitsi*, 91–99. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-91-99>
- Miziuk, V. (2023). Tsyfrovi kompetentnosti vchytelia dlia realizatsii zmishanoho navchannia [Digital competencies of a teacher for the implementation of blended learning]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, (9), 27. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9\(27\)-281-292](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-9(27)-281-292)
- Moczydłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami a motywowanie pracowników* [Managing professional competencies and motivating employees]. Difin. <http://moczydłowska.pl/files/ksi-ka-pdf---zarz-dzanie-kompetencjami-a-motywowanie-pracownikow.pdf>
- Morze, N. V., Boiko, M. A., Strutynska, O. V., & Smyrnova-Trybulska, Ye. M. (2024). Yakoiu maie buty tsyfrova kompetentnist vchyteliv u haluzi vykorystannia shtuchnoho intelektu? [What should be the digital competence of teachers in the field of artificial intelligence use?]. *Vidkryte osvichni e-seredovyshe suchasnoho universytetu*, (16), 76–91. <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2024.166>
- Novychenko, N. V. (2023). *Tsyfrovi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtiv* [Digital competencies of public servants] (Doctoral dissertation, National Technical University "Dnipro Polytechnic").
- OECD. (2005). *The definition and selection of key competencies: Executive summary*.
- Orlova, N. S., & Shliakhtina, H. V. (2021). Tsyfrovi kompetentnosti lidera na derzhavnii sluzhbi [Digital competencies of a leader in the civil service]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (9), 98–102. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.98>

- Punie, Y., & Cabrera, M. (Eds.). (2006). *The future of ICT and learning in the knowledge society*. European Commission.
- Redecker, C., Ala-Mutka, K., & Punie, Y. (2008). The use of social computing to enhance lifelong learning. In *Conference Proceedings of the EADTU Annual Conference* (pp. 1–14).
- Sakhno, O. V. (2020). Tsyfrova kompetentnist i tekhnolohii dlia osvity: pryntsyipy ta instrumenty [Digital competence and technologies for education: Principles and tools]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 6(195), 10–14. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6\(195\)-10-14](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-6(195)-10-14)
- Sefton-Green, J., Nixon, H., & Erstad, O. (2009). Reviewing approaches and perspectives on “Digital literacy”. *Pedagogies*, 4(2), 107–125. <https://doi.org/10.1080/15544800902741556>
- Semigina, T., & Fediuk, V. (2022). Tsyfrova kompetentnist yak instrument rehuliuivannia rynku pratsi [Digital competence as a tool for labor market regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40), 8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-41>
- Spirin, O. M., & Ovcharuk, O. V. (2021). Tsyfrova kompetentnist [Digital competence]. In V. H. Kremen (Ed.), *Entsyklopediia osvity* (2nd ed., pp. 1095–1096). Yurinkom Inter.
- Tolochko, S. V. (2021). Tsyfrova kompetentnist pedahohiv v umovakh tsyfvovizatsii zakladiv osvity ta dystantsiinoho navchannia [Digital competence of educators in the context of digitalization of educational institutions and distance learning]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Chernihivskiy kolehium» imeni T. H. Shevchenka*, 13(169), 28–35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5077823>
- Tyahunova, N. M., & Tyahunova, Z. O. (2023). Tsyfrovi kompetentnosti yak determinanty rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti [Digital competencies as determinants of entrepreneurial activity development]. *Transformatsiina ekonomika*, (2), 57–61. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-11>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Yefremenko, A., Aleksienko, Ya., Marchenkov, M., Nasonkina, O., & Poltoratska, H. (2025). Tsyfrova kompetentnist treneriv z vydu sportu: shliakhy rozvytku [Digital competence of sports coaches: Ways of development]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, 13(1), 23–28. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i1-003>

RESEARCH AND EVOLUTION OF THE SEMANTICS OF THE "DIGITAL COMPETENCIES" CATEGORY IN ORGANIZATIONS

Viktoriya Kharchuk

*Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine*

Olha Zakorchemna

*Lviv Polytechnic National University,
Lviv, Ukraine*

This article aims to examine the theoretical basis of the semantics of the category of “digital competencies”, to trace the evolution of views on understanding this concept, and to outline distinctive approaches and features in the authors’ scientific works related to the interpretation of the phenomenon under study. The paper employs an analysis, synthesis, and comparison of content through the lens of three focuses – the research, regulatory, and applied fields. The latter is due to the need to take into account the peculiarities of organisations' activities, and to further develop the categorical and conceptual apparatus that addresses urgent challenges and opportunities in the digital era. It was found that, in the research field, the term is used in the singular as a set of relevant structural elements; in the regulatory and applied fields, in the plural, as an integral ability with a special focus on the use of digital tools. Based on the obtained results, we suggest that the given phenomenon has a multifaceted nature that can be studied holistically using the three outlined focuses. The article justifies the need to use the term "digital competency" when it comes to its use by organisations, in

Kharchuk, V. & Zakorchemna, O. (2026). Research and evolution of the semantics of the "digital competencies" category in organizations. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 187-199. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-13>

the plural, as a support for the legal and scientific unification of domestic achievements with generally recognised international frameworks and research. As a result of the analysis, the category of "digital competencies" is defined as a complex and dynamic system of knowledge, skills, abilities, and attitudes of employees of the organisation that arises when using digital tools, producing digital content, and interacting with the latest digital models and technologies.

Keywords: digital competencies, digital competency, competencies

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

20 Січня 2026

ПРИЙНЯТО:

20 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 338.24:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-14

ЦИФРОВИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Храпач Я.І.

*Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня**Київський національний економічний**університет імені Вадима Гетьмана**м.Київ, Україна**ORCID 0009-0002-9098-6565*** Email автора для листування: yana.khrapach@kneu.ua*

Анотація. Сьогодні стрімка цифровізація світової економіки значно трансформує підходи формування конкурентних переваг організацій. Ще до недавнього часу ключовими факторами успіху підприємницької діяльності виступали її матеріально-речові елементи та швидкий доступ до капіталу, однак на сучасному етапі розвитку одну з головних ролей почала відігравати здатність організації працювати з усіма елементами цифрової екосистеми та успішно інтегрувати їх в усі процеси.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання осмислення «цифрового інтелекту» як суттєвої характеристики організації, що визначає її ринкову позицію у цифровому конкурентному середовищі.

У наукових дослідженнях цифровізація часто розглядається як технологічний процес упровадження інформаційних систем, однак недостатньо уваги приділяється управлінським інструментам трансформації цифрового потенціалу у стійкий економічний ефект. Так, цифрову конкурентоспроможність не можна розглядати лише через призму наявної ІТ-інфраструктури, адже для її забезпечення потрібна комплексна інтеграція технологічних, аналітичних, управлінських та культурних чинників у єдину інтелектуальну бізнес-архітектуру.

У статті запропоновано авторське трактування цифрового інтелекту, здійснено диференціацію його структурних компонентів та представлено їх синергію у процесі переходу від початкової цифрової бази до завершального рівня цифрової зрілості. Продемонстровано, що саме цифровий інтелект виступає ключовим, трансформаційним етапом, який забезпечує перетворення цифровізації з точкового та обмеженого за масштабом процесу на стратегічний фактор розвитку.

Запропоновано концептуальну модель формування цифрової конкурентоспроможності, у межах якої показано рівні логіки переходу від створення базової ІТ-інфраструктури до досягнення стійких ринкових переваг та адаптивності. Обґрунтовано, що розвиток цифрового інтелекту напряму має вплив на зростання фінансових показників діяльності підприємства, зокрема, наприклад, операційної ефективності, рентабельності та маржинальності.

Зроблено висновок, що в умовах цифрової економіки саме рівень розвитку цифрового інтелекту визначає стратегічну стійкість та довгострокову конкурентоспроможність організації.

Ключові слова: цифровий інтелект, цифрова конкурентоспроможність, цифрова трансформація, data-driven управління, стратегічний розвиток, конкурентні переваги.

JEL класифікатор: O33, M15, L25.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динаміка, з якою сьогодні розвиваються суспільні та економічні процеси, набула небачених раніше масштабів, що в свою чергу створює передумови для формування все більшої кількості учасників ринку, які на ньому функціонують. Зважаючи на зазначене, стає зрозумілим, що абсолютно всі суб'єкти господарської діяльності вимушені докладати значних зусиль для того, аби займати лідируючі позиції в змаганні за увагу кінцевого споживача. Одночасно з цим, конкурентна боротьба на сучасному етапі розвитку почала зазнавати кардинальних змін, через перехід від традиційної моделі, яка спочатку базувалась виключно на повному ресурсному забезпеченні до комплексного цифрового підходу.

За таких умов давно відомі фактори конкурентоспроможності як наприклад матеріальні ресурси, виробничі потужності, людський капітал, маркетингова політика, фінансово-економічний стан доповнюються ще одним критично важливим елементом конкурентного потенціалу – цифровим інтелектом організації.

Попри те, що варіативні економічні категорії, які знаходяться у площині цифрових перетворень для забезпечення конкурентних переваг компаній, сьогодні через свою актуальність активно досліджуються, в наукових доробках спостерігається певна фрагментарність. Так, відокремлено представлені в тих чи інших працях «цифрова зрілість», «цифровізація», «цифрові технології», однак не отримав належного висвітлення всебічний підхід до питання здатності формувати конкурентні переваги, що зумовлені глобальними цифровими перетвореннями.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання конкурентоспроможності тривалий час досліджується великою кількістю дослідників. Як зарубіжні так і вітчизняні вчені продовжують приділяти значну увагу питанням аналізу ринку, наявних внутрішніх ресурсів компанії, глобального стану економіки, демографії, які в комплексному підході формують конкурентоспроможність.

Так, наприклад, головні теоретичні засади дослідження конкурентоспроможності були сформовані у працях зарубіжних учених, серед яких особливе місце займають М. Портер [1], Й.Шумпетер [2,3], П. Кругман [4], Г. Хамел та К. Прахалад [5]. Поряд з зазначеним проблематику у вітчизняній економічній науці активно досліджували такі українські вчені, як Л. В. Балабанова [6], А. А. Мазаракі [7], І. М. Буднікевич [8], П. І. Юхименко [9], В. Г. Пасічник [10] та інші, які розглядали конкурентоспроможність крізь призму стратегічного маркетингу, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та ринкової адаптивності підприємств.

Разом з цим, в науковому середовищі на сьогодні досить мало праць, предмет дослідження яких, був би спрямованих безпосередньо на конкурентні позиції того чи іншого суб'єкта підприємницької діяльності через призму його цифрової екосистеми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є теоретичне обґрунтування категорії «цифровий інтелект організації» та розроблення моделі його впливу на формування цифрової конкурентоспроможності

підприємства. В межах даного дослідження відповідно вирішуються завдання аналізу еволюції категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність», визначення диференціації наукового економічного поняття «цифрова конкурентоспроможність» та оцінки впливу цифрового інтелекту на нього.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. В межах даного дослідження використано еволюційний метод – для дослідження розвитку категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність»; системний підхід для того, щоб розглянути «цифровий інтелект» як комплексний фактор стратегічного розвитку організації; порівняльний аналіз – для зіставлення варіативних фінансових показників до оцінювання впливу цифрового інтелекту на конкурентоспроможність; метод структурно-логічного узагальнення та моделювання для формування концептуальної моделі впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкуренція, як істотна вимога для функціонування правильної ринкової економіки існувала завжди, змінюючи лише формат, час, масштаби але зберігаючи її основну концепцію – змагання серед учасників ринку. Так, в свій час, вуличні торговці, аби представити свій товар найкращим чином вигукували різні рекламні гасла, перебуваючи у постійному протистоянні. Це заклало основи для розуміння того, що виготовити найкращу продукцію та продавати її буде недостатньо, адже поруч з одним торговцем завжди знайдеться інший, що буде так само заохочувати клієнта до придбання. І саме через це, товари або послуги потребували наявності переваг, які б суттєво відрізняли їх через якість, ціну, привабливість, міцність або надійність.

Послідовно, у відповідні періоди, почали з'являтися перші підходи до формування категорії «конкуренція» та відповідно «конкурентоспроможність». З огляду на те, що виробничі ресурси для створення кінцевого продукту були обмежені для всіх суб'єктів ринку, щоб мати якісну перевагу, підприємці використовували головний індикатор - мінімальні ціна. Уміння працювати з найкращим ціноутворенням, інколи поступаючись прибутком, сформувало класичний ціновий підхід конкуренції, які представили А. Сміт та Д. Рікардо через призму мінімізації витрат виробництва і, як наслідок, створення найоптимальнішої цінової політики.

Разом з цим, в межах еволюційного розвитку економічних відносин, почало ставати зрозуміло, що найнижча ціна створює умови для зворотної, негативної кореляції в унікальності товару. При мінімальних витратах підприємство не може досягти виняткового результату виробництва, яка згодом почали вимагати клієнти. Саме тому сформувався наступний Resource-Based (ресурсний) підхід, в основу якого було закладено факт: конкурента перевага формується не лише через мінімізацію ціноутворення, а і через наявні неповторні, а інколи ексклюзивні характеристики товару або послуги у учасника ринку.

Пізніше еволюція категорії «конкуренція» почала формуватися в чіткій паралелі з розвитком суспільства, корелюючись з глобальними процесами, що відбувались в світі. Так, М. Портер започаткував всім відому модель 5 конкурентних сил, та концепцію конкурентних стратегій, коли в фокусі конкурентних переваг є сфера діяльності компанії. З розвитком маркетингу конкурентоспроможність почали вивчати через призму ступеня задоволення потреб споживачів. В контексті функціонування суб'єкта господарювання в зовнішньому макроекономічному середовищі з'явився інституційний підхід, коли фактори підприємницького успіху визначались адекватним правовим середовищем, лояльною

державної політикою та податковою системою, доступу до вигідних кредитів. З експансією різних інновацій на виробничі процеси почав формуватися безпосередньо і інноваційний підхід конкурентоспроможності, коли технологічні, зручні модифікації стали важливіші за ціну, що активно досліджував Йозеф Шумпетер.

Таким чином, з розвитком економіки, основою якої тепер стала цифрова кон'юнктура, з'явилося поняття «цифрова конкурентоспроможність», під яким розуміється потенціал організації забезпечувати сталі ринкові переваги через створення та подальше впровадження цифрових технологій, платформ, інструментів аналітики в межах комплексної цифрової системи в управлінські процеси.

Разом з цим особливу увагу варто звернути на той факт, що виключно наявність цифрових елементів або тих чи інших цифрових технологій в процесі управління діяльністю організації не забезпечує отримання унікальної ринкової позиції. Натомість, вирішальним буде ставати саме цифровий інтелект, який визначає собою саме спроможність організації на постійній основі ефективно використовувати наявні (доцільні) цифрові технології сучасності, інструменти та дані.

Доцільно також підкреслити, що цифровий інтелект організації є виключно комплексною категорією, в межах якої один структурний компонент завжди буде доповнювати інший. Так, наприклад, технологічні аспекти цифрового інтелекту будуть формуватися в межах IT-інфраструктури, ERP-систем, CRM-систем та штучного інтелекту, який сьогодні стає каталізатором для оптимізації багатьох операційних процесів.

Аналітична складова цифрового інтелекту буде конструюватися за наявних на підприємстві підходів до управління обсягами даних через машинне навчання, моделювання прогнозів. Після здійснення інтеграційних процесів аналітичних даних для прийняття тактичних або стратегічних управлінських рішень, формується цифрова стратегія або здійснюється перехід до data-driven підходу. У світлі зазначеного можна стверджувати, що саме цифровий зміст управління може ставати ядром для глобальних трансформацій.

Незважаючи на багатоаспектність системи цифрового інтелекту, головним залишається питання: яким чином інтеграція його компонентів стане основою у отриманні реальних конкурентних результатів? Для того, щоб отримати відповідь, слід здійснити аналіз послідовної логіки впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності підприємства, як це відображено на рис. 1.



Рис. 1. Логіка впливу цифрового інтелекту на формування цифрової конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, ми можемо спостерігати як цифровий інтелект формує причинно-наслідкову архітектуру створення цінності, у межах якої дані перетворюються на значні економічні результати та цифрову конкурентоспроможність відповідно. Очевидно, що в цьому контексті цифровий інтелект формуватиме значну кількість переваг, як наприклад:

зростання операційної ефективності;
 прискорення впровадження інноваційних рішень ;
 покращення клієнтського досвіду при взаємодії з продуктами компанії;
 підвищення якості управління мікро- та макроекономічними ризиками в умовах нестабільного середовища;

Перейдемо до оцінки впливу такого підходу безпосередньо на цільові показники компанії, що відображені в таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансові результати впливу цифрового інтелекту на діяльність організації

№	Фінансовий показник	Економічна сутність показника	Механізм впливу цифрового інтелекту
1	ЕВІТДА	Метрика прибутковості до амортизаційних відсотків і навантаження	Забезпечення удосконалення операційних процесів через аналітичний підхід до управління
2	ROA (Return on Assets)	Рентабельність активів, що відображає ефективність використання майна підприємства	Підвищення продуктивності функціонування активів через прогнозне моделювання
3	ROE (Return on Equity)	Рентабельність власного капіталу	Підвищення чистого прибутку через баланс витрат та доходів компанії від застосування цифрових продуктів
4	Операційні витрати	Сукупні витрати на виробництво та управління	Автоматизація бізнес-процесів, запобігання рутинної праці, оптимізація в межах логістичного планування.
5	Маржинальність	% прибутку в структурі доходу	Удосконалення клієнтських пропозицій, гнучке ціноутворення, прогнозування росту або спадання попиту
6	Грошовий потік (Cash Flow)	Рух грошових коштів підприємства	Прогнозування надходжень та витрат, цифровий контроль дебіторської заборгованості
7	Коефіцієнт операційної ефективності	Співвідношення витрат до доходу	Модифікація процесів діяльності підприємства на основі даних

Джерело: складено автором

Так, згідно аналізу, що відображений в таблиці 1 очевидно, що розвиток інтелектуального потенціалу через призму технологій забезпечує покращення значної частини фінансових індикаторів, що характеризують діяльність підприємства.

Водночас наведені кількісні метрики демонструють лише наслідки внутрішніх змін у підходах до управління підприємством з застосуванням механізму впливу цифрового інтелекту. Для з'ясування причинно-наслідкових зв'язків перетворення цифрових можливостей у стійкі конкурентні переваги необхідним є їх системне узагальнення.

З цією метою запропоновано концептуальну модель формування цифрової конкурентоспроможності організації, яка відображає послідовний перехід від створення цифрової бази до досягнення стратегічних ринкових факторів успіху (рис. 2).



Рис. 2. Модель формування цифрової конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що саме цифровий інтелект є ключовою з'єднуючою ланкою в межах переходу з технічних інструментів на стратегічний фактор розвитку та експансії підприємства, що забезпечить його цифрову конкурентоспроможність.

В межах даного дослідження виокремимо той факт, що цифровий інтелект не несе користі для операційної або стратегічної діяльності компанії, якщо він представлений лише у вигляді мануалів, інструкцій, політика або правил, які не знаходять своє відображення у практичному вимірі. Відтак, саме взаємодія елементів цифрового інтелекту створює передумови для розвитку і експансії цифрової стратегії. Одночасно з цим різні комплексні інтеграції аналітики або моделювання даних безпосередньо в управлінські процеси створюють практичні кейси цифрового лідерства, за відсутності яких компанія продовжувалась б залишатись на місці, що в умовах сьогодення є неприпустимим. Також, саме за наявності сформованого цифрового інтелекту є можливість формувати цифрову культуру персоналу, що може ставати рушійною силою для випередження конкурентів.

Важливо в обов'язковому порядку зазначити, що цифровий інтелект не формується одноразово – це безперервний, комплексний процес адаптації до змін цифрового середовища.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладений матеріал ми, безперечно, можемо стверджувати, що цифрова конкурентоспроможність підприємства сьогодні формується не лише через призму наявності тих чи інших сучасних технологічних рішень, а через здатність суб'єкта господарювання використовувати їх для комплексної трансформації. Цифровий інтелект при цьому є безпосередньо тим ключовим чинником, за допомогою якого забезпечується

довгострокова адаптивність учасника ринку до швидких змін, а отже і його стійкості в умовах конкурентної цифрової економіки.

Таким чином в умовах сучасного розвитку економіки цифровий інтелект продовжує ставати одним з основних факторів цифрової конкурентоспроможності організації, формуючи новітні інформаційно-технологічні тренди сучасності. Саме ця сучасна економічна категорія забезпечує комплексну цифрову екосистему, наявність якої здатна забезпечити для компанії безмежні конкурентні переваги в теперішній цифровій кон'юнктурі ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press, 1980.
2. Schumpeter J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York : Harper & Brothers, 1942.
3. Schumpeter J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934.
4. Krugman P. *Competitiveness: a dangerous obsession*. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73, № 2. P. 28–44.
5. Hamel G., Prahalad C. K. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, № 3. P. 79–91.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Стратегічний маркетинг*. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
7. Мазаракі А. А. *Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посіб.* Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 543 с.
8. Буднікевич І. М. *Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2017. 536 с.
9. Юхименко П. І. *Конкурентоспроможність підприємства : підручник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.
10. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. *Конкурентоспроможність фірми : навч. посіб.* Київ : Центр учбової літератури, 2014. 112 с.
11. Проскуріна Н., Гнідкова А. *Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства*. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
12. Jie H., Gooi L. M., Lou Y. *Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs*. *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 99. Art. 103971. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>

REFERENCES

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Krugman, P. (1994). *Competitiveness: A dangerous obsession*. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2019). *Strategic marketing*. Kyiv: Center for Educational Literature.

- Khrapach, Ya. (2026). Digital intelligence as a factor in the formation of organizational digital competitiveness. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 200-207. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-14>
- Mazaraki, A. A. (2010). *Economic research (Methodology, instruments, organization, approbation)*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics.
- Budnikevych, I. M. (2017). *Marketing in industries and fields of activity*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Yukhymenko, P. I. (2021). *Enterprise competitiveness*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Pasichnyk, V. H., & Akilina, O. V. (2014). *Firm competitiveness*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- Proskurina, N., & Hnidkova, A. (2022). Analysis of financial condition and financial results as a tool for assessing enterprise performance efficiency. *Economy and Society*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74>
- Jie, H., Gooi, L. M., & Lou, Y. (2025). Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*, 99, 103971. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103971>

DIGITAL INTELLIGENCE AS A FACTOR IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL DIGITAL COMPETITIVENESS

Yana Khrapach

*Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman
Kyiv, Ukraine*

Today, the rapid digitalization of the world economy significantly transforms the approaches to forming competitive advantages of organizations. Until recently, the key factors for the success of entrepreneurial activity were its material elements and quick access to capital, however, at the current stage of development, one of the main roles has begun to be played by the ability of an organization to work with all elements of the digital ecosystem and successfully integrate them into all processes. In this context, the issue of understanding "digital intelligence" as an essential characteristic of an organization that determines its market position in the digital competitive environment becomes particularly relevant. In scientific research, digitalization is often viewed as a technological process of implementing information systems, but insufficient attention is paid to management tools for transforming digital potential into sustainable economic effects. Thus, digital competitiveness cannot be viewed only through the prism of the existing IT infrastructure, because its provision requires a complex integration of technological, analytical, managerial and cultural forces into a single intellectual business architecture. The article proposes the author's interpretation of digital intelligence, differentiates its structural components, and presents their synergy in the process of transition from the initial digital base to the final level of digital maturity. It is demonstrated that digital intelligence is the key, transformational stage that ensures the transformation of digitalization from a point and limited in scale process into a strategic factor of development. A conceptual model of digital competitiveness formation is proposed, within which the levels of logic of transition from the creation of basic IT infrastructure to the achievement of sustainable market advantages and adaptability are shown. It is substantiated that the development of digital intelligence directly affects the growth of financial indicators of the enterprise, for example, operational efficiency, profitability and margin. It is concluded that in the conditions of the digital economy, it is the level of development of digital intelligence that determines the strategic stability and long-term competitiveness of the organization.

Keywords: digital intelligence, digital competitiveness, digital transformation, data-driven management, strategic development, competitive advantages.

MARKETING

RECEIVED:

19 December 2025

ACCEPTED:

14 February 2026

RELEASED:

20 March 2026

 CC BY 4.0

UDC 614.2:005.95/.96

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-15

SERVICE QUALITY IN THE HEALTHCARE SECTOR: THE ROLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES PLANNING**Samuel A. Adedoyin****Department of Business Administration**Benson Idahosa University**Benin City, Nigeria**ORCID 0000-0002-7542-4620***Elizabeth Fakorede***Department of Business Administration**Benson Idahosa University**Benin City, Nigeria***Victor A. Oyakhire***Department of Business Administration**Benson Idahosa University**Benin City, Nigeria**ORCID 0009-0005-8575-6193*

* Corresponding author email: sadedoyin@biu.edu.ng

Abstract. The study evaluated the influence of strategic human resources planning on service quality in selected healthcare organizations in Benin City, Nigeria. Specifically, it examined how succession planning, focused learning and development, and workforce audits influenced service quality in the healthcare sector. The study utilized a cross-sectional research design executed through a survey involving a sample of 275 respondents. This sample was derived from 860 employees being the total population of the three participating healthcare organizations purposively selected for the study. The research instrument was a well structured instrument designed in the Likert scale format. The validity of the instrument was assured through face and content validation techniques, while the reliability was assured through the Cronbach alpha statistic test, which yielded alpha values greater than 0.70 acceptable reliability value threshold for empirical studies. Three hypotheses in alignment with the study objectives were raised and tested using simple linear regression analysis, and at 5% level of significance. The findings revealed that succession planning, focused learning and development and workforce audits all had significant influence on service quality improvements in the sampled health organizations. The study concluded that the strategic human resource planning components examined positively influenced service quality in the healthcare organizations. It was recommended among other things that healthcare organizations should ensure continued policies and initiatives that support succession planning and uphold systematic, well-structured, focused learning and development programmes for employees to improve their service quality.

Keywords: strategic human resource planning, succession planning, focused learning and development, workforce audits and service quality.

JEL Classification: M10, M11, M30.

INTRODUCTION

Strategic human resource planning has emerged as a viable approach offering a critical framework for ensuring that healthcare organizations are staffed with an optimal mix of personnel, competencies and organizational structures necessary for delivering high-quality and sustainable healthcare services (Oni & Falola, 2025). Essentially, strategic human resource planning comprises several interrelated components that collectively strengthen the capacity of an organization's workforce and includes succession planning, human resource audits, learning and development, human resource analytics, etc. (Armstrong, 2024; Ingbale, 2024; Elugbaju, 2025). Okeah (2024) posits that succession planning is central to the strategic human resource planning process, as it supports the systematic identification and preparation of individuals who can assume leadership and other mission-critical roles. By proactively addressing potential leadership vacuums, succession planning reduces operational risks associated with knowledge loss and managerial instability. Equally important is learning and development initiatives, which offer continuous professional training and capacity-building opportunities (Armstrong, 2024; Ingbale, 2024). These programs enable healthcare professionals to stay current with evolving medical technologies, clinical guidelines and service-delivery standards, thereby promoting a culture of lifelong learning and professional excellence (Perscoping Performance of Tertiary Health Care Institution, 2024). Also, using workforce audits allow organizations to review existing human resource policies, assess compliance and evaluate the effectiveness of workforce management practices (Armstrong, 2024). This is to ensure alignment with industry benchmarks and healthcare best practices, strengthen organizational capacity, promote stable staffing environments and contribute to improved healthcare services delivery and patient satisfaction (Bamakhrama & Alqarni, 2024).

Literature emphasizes the imperatives of service quality in healthcare (Gile et al., 2018; Qin et al., 2023) as it contributes to improved patient outcomes, minimizes clinical errors, prevents complications, enhances patient satisfaction, and supports long-term health objectives. From an organizational standpoint, strong service quality strengthens institutional credibility, helps attract and retain skilled professionals, improve competitiveness and the financial fortunes of the organization. When services are delivered efficiently, costs related to avoidable re-admissions, operational delays, patient turnover and litigations are significantly reduced (Adedoyin et al., 2025). Ultimately, prioritizing service quality is essential for delivering effective, patient-centered care that aligns with clinical best practices and responds to changing patient needs. It is imperative therefore that health care organizations maintain high standards of care to enhance clinical outcomes and position themselves as reliable and resilient service providers in the healthcare system.

The Nigerian healthcare system however continues to experience persistent declines in service quality, largely driven by inadequate human resource planning, structural challenges, skill mismatches, the absence of structured succession strategies for critical clinical and administrative roles, widespread skills shortages and persistent inefficiencies in service delivery (Okunnade et al., 2023; Alawode et al., 2025). These constraints undermine the overall quality of care and impede the system's ability to meet growing population health needs (Nigeria - WHO Case Study, 2020; Oni & Falola, 2025). Many hospitals operate reactively, responding to workforce challenges only after they arise. This reactive posture contributes to recurring staffing shortages, limited investment in employee development and suboptimal workforce utilization. These concerns are further exacerbated by the increased migration trends - japa syndrome - of health services workers overseas in search of greener pastures. Furthermore, the limited application of data-driven decision-making processes restricts the health organization's ability to optimize workforce performance and allocate resources efficiently.

A noticeable challenge in many healthcare institutions is their apparent lack or weakly structured succession planning arrangements. This is especially evident when senior medical or administrative staff retire or leave, and there are no prepared successors, creating leadership gaps that disrupt service continuity and affect patient care. Learning and development programs also receive limited attention, leaving many healthcare workers without the training needed to keep up with new

technologies or modern patient-centred care practices. This situation is made worse by the inconsistent use of workforce audits, which are essential for identifying policy weaknesses, ensuring compliance and improving workforce management. Together, these shortcomings if not addressed will contribute to declining patient satisfaction, reduced organizational effectiveness and poorer overall healthcare service delivery. This study sought to examine the influence of succession planning, targeted learning and development, and workforce audits as three core strategic human resource planning components on service quality in Nigerian hospitals. The objective in this study is to ascertain what results would hold true in the sampled Nigerian healthcare organizations. The following research questions were raised to guide the study:

I. What is the influence of succession planning on service quality in the sampled health institutions in Benin City, Nigeria?

II. How does focused learning and development influence service quality in the sampled health institutions in Benin City, Nigeria?

III. What is the influence of work force audits on service quality in the sampled health institutions in Benin City, Nigeria?

LITERATURE REVIEW

Review of theories

1. The service quality theory (servqual model) by Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985, 1988) is one of the most influential frameworks for assessing and understanding service quality across service-driven industries, including the healthcare sector. Parasuraman, et. al., (1985) proposed that consumers evaluate service quality based on the gap between expected service and the service actually rendered to clients. Over time, the model was refined into five core dimensions - reliability, assurance, tangibles, empathy, and responsiveness (Parasuraman et al., 1988). These dimensions provide a framework or structured pattern for evaluating how well an organization meets patient expectations. In healthcare settings, reliability reflects the consistency and accuracy of care; assurance speaks to staff competence and patients' trust; tangibles relate to the physical environment and equipment; empathy captures personalized attention; and responsiveness concerns timely, attentive service (Adedoyin & Igbinedion 2024; Igbinedion & Adedoyin, 2024). The servqual model aligns strongly with the study's focus on how strategic human resources practices influence service quality. Practices such as focused learning and development, human resource analytics, and workforce audits ensure that healthcare employees possess the competence, responsiveness, and interpersonal capacities required to meet patients' expectations across all the dimensions of the model. Thus, the servqual models offers a conceptual basis for linking human resource interventions to observable improvements in healthcare service quality.

2. The strategic human resource management theory by Wright and McMahan (1992) argues that human resource systems must be deliberately aligned with organizational goals to create sustainable competitive advantage. They emphasized that human resource practices such as workforce planning, leadership development, training, and performance management should be proactive, integrated, and strategically oriented. Strategic human resource management posits that employees are a strategic asset, and that organizational performance is enhanced when human capital is developed and positioned in ways that support long-term objectives. Central to strategic human resource management is the idea that organizational success depends on the ability to recruit, retain, and develop a skilled and adaptable workforce. By embedding human resource activities within the strategic planning process, organizations can respond more effectively to environmental demands, improve efficiency, and strengthen quality outcomes.

Conceptual background

Understanding service quality in the healthcare sector

Mosadeghrad (2012, 2014) defined quality healthcare service as consistently delighting the patient by providing efficacious, effective and efficient healthcare services according to the latest clinical guidelines and standards, that meet the patients' needs and satisfies providers. It describes the capacity of health institutions to deliver safe, effective, timely, patient-centred and efficient care that meets or surpasses patient expectations. It is a central construct in healthcare management, as it captures both the technical and interpersonal dimensions of care that influence patient outcomes, organizational performance and overall system credibility (Wang et al., 2020; Adedoyin et al., 2025). High-quality healthcare services not only enhance individual well-being but also improve system-wide performance by reducing medical errors, minimizing inefficiencies and supporting adherence to clinical best practices (Adedoyin et al., 2025).

Using the service quality model hinged on five key dimensions - reliability, assurance, tangibles, empathy, and responsiveness (Parasuraman et al., 1985; Abolarinwa et al., 2024) - a core component of the service quality model is reliability, which reflects the consistency and accuracy with which healthcare providers deliver diagnoses, treatments and follow-up care. Reliable services are essential because lapses in accuracy or consistency can lead to severe health consequences. Equally important is responsiveness, which concerns the ability of healthcare institutions to provide timely care, minimize waiting periods and address patient needs promptly. Timeliness is closely linked to both patient satisfaction and clinical outcomes, making responsiveness a critical dimension of effective service delivery (Adedoyin & Igbinedion, 2024). Another vital component is assurance, which encompasses the competence, professionalism and ethical conduct of healthcare personnel. When patients perceive healthcare providers as knowledgeable and trustworthy, their confidence in the healthcare system increases, leading to improved adherence to treatment and better health outcomes. Empathy further strengthens the service experience (Adedoyin & Igbinedion, 2024), as compassionate and client-focused interactions build trust, enhance communication and foster emotional support, which contributes to improved patient satisfaction and engagement in care. The tangible aspects of the service delivery also shape service quality (Igbinedion & Adedoyin, 2024). The physical infrastructure, cleanliness, adequate facilities and the availability of modern medical equipment create an environment conducive to efficient and accurate care. Well-maintained facilities equipped with up-to-date technologies enhance diagnostic precision, support effective treatment and contribute to an overall atmosphere of professionalism and safety.

In the healthcare services sector multiple factors are known to interact to determine the quality of service rendered. Mosadeghrad (2014) identified 182 attributes of quality healthcare and grouped them into five categories: environment, empathy, efficiency, effectiveness and efficacy. Quality healthcare includes characteristics such as availability, accessibility, affordability, acceptability, appropriateness, competency, timeliness, privacy, confidentiality, attentiveness, caring, responsiveness, accountability, accuracy, reliability, comprehensiveness, continuity, equity, amenities, and facilities (Mosadeghrad (2014; Wang, et. al., 2020). From the literature, other prominent factors that influence quality health care service delivery would include calibre of the healthcare workforce, patient-centred care ie. patient focus and customer centricity, technological integration, regulatory compliance and operational efficiency (Edura Wan Rashid & Kamaruzaman 2009; Musyoka et. al., 2016; Wang, et. al., 2020). Well-trained professionals are better positioned to deliver high-quality care, while continuous training and development help them remain current with evolving medical innovations and clinical guidelines. Also, a patient-centred care approach characterized by effective communication, respect for patient preferences, emotional support and shared decision-making would play an essential role in shaping service quality. In recent times and in newer health facilities, there is the integration of new technologies and innovative practices such as electronic health records, telemedicine and automated diagnostic tools and these are poised to enhance service delivery by reducing errors, improving workflow efficiency and increasing overall operational efficiency through strategic resource allocation, streamlined administrative procedures

and reduced waiting times (Edura Wan Rashid & Kamaruzaman 2009; Musyoka et al., 2016; Wang et al., 2020).

Strategic human resource planning in the healthcare sector

Strategic human resource planning is a broad and systematic approach to managing employment relationships, focusing on aligning human resource policies with organizational objectives (Mello, 2014; Armstrong, 2024). It involves designing and implementing human resource systems that support the organization's overall strategy, ensuring that human resource practices contribute to achieving long-term goals. Strategic human resource planning entails a structured process where management integrates strategic business objectives with human resource functions, emphasizing the alignment of workforce activities with the company's mission (Mello, 2014; Armstrong, 2024). In the healthcare sector, strategic human resource planning is crucial for addressing industry-specific challenges such as workforce shortages, changing patient needs, and regulatory shifts (Sparkman, 2025; Pesqueira & Almeida, 2025). Today there is a global scarcity of healthcare professionals, including physicians, nurses, and allied health workers and to mitigate these shortages, strategic workforce planning through recruitment, succession planning and employee retention strategies (Bamakhrama & Alqarni, 2024). Adopting proactive workforce planning will help healthcare organizations anticipate staffing needs and develop targeted strategies to attract and retain skilled personnel to ensure continuity and efficiency in patient care (Sparkman, 2025; Pesqueira & Almeida, 2025). In healthcare, where service quality is critical, practices such as succession planning, continuous quality improvement, leadership development, and team collaboration are essential for optimizing organizational efficiency. Healthcare institutions therefore are to invest in their workforce to foster a culture of excellence and improve patient outcomes (Bamakhrama & Alqarni, 2024). This study argues that strategic practices such as succession planning, focused learning and development; and employee audits, can all be tailored to address specific challenges within Nigeria's healthcare system with the fundamental goal of improving service quality.

Empirical review and hypotheses development.

Strategic human resource planning and service quality in the healthcare sector:

Bamakhrama and Alqarni (2024) in Saudi Arabia examined strategic human resource management practices and the efficiency of healthcare service delivery with 230 healthcare workers in participation. The study found that the healthcare sector was supported by effective human resource strategies, but highlighted concerns as only about 13% of respondents acknowledged availability of staff development programs. The study concluded that strategic human resource management contributed to enhanced healthcare service delivery and that gaps in staff development and resource availability should be addressed. Stephen and Bula (2017) from their study in Kenya, corroborated the position that quality healthcare service delivery is linked to human resources management practices. Tandika and Dominic (2020) established from their study on strategic human resource management practices and quality health services in Tanzanian referral hospitals, with 333 staff members as participants that appropriate application of strategic human resource management practices enabled employee competencies and influenced quality health services. Earlier the study by West et al. (2006) in hospitals in United Kingdom revealed that, after controlling for ancillary factors engaging relevant human resources management systems in health care organizations upgraded service quality and patient care. Omer et al. (2022) studied human resource planning and health care quality improvement in the Eastern Province of Saudi Arabia and established a positive correlation between human resources planning and increased health service quality, speed of response and provision of quality customer support. Earlier a study in Iranian private hospitals found that perceived service quality accounted for 45% of the variance in patient satisfaction, emphasizing its importance in healthcare settings (Zarei et al., 2014).

Succession planning and service quality in the healthcare sector.

Succession planning ensures that organizations have a pipeline of qualified individuals ready to fill key positions, thereby maintaining service continuity and quality. Ali and Mehreen (2019),

findings depict that succession planning provides job security and creates positive career attitude with resourceful employees, support higher employee engagement, reduces turnover and contributes to better service outcomes. Olalekan and Bienose (2021) affirmed that the absence of structured succession strategies contributes to inefficiencies in management, staff turnover, and reduced service quality. Their study emphasized that organizations with a well-defined leadership transition framework experience better workforce stability, improved outcomes, and enhanced operational efficiency. Olanipekun and Taiwo (2021) concluded that there was a significant positive relationship between human resource planning and service delivery, and that healthcare institutions that actively train and prepare employees for leadership roles minimize disruptions in service delivery and create a sustainable healthcare system. In view of the above the study hypothesizes that:

H1: there will be a significant influence of succession planning on service quality in the sampled healthcare organizations in Benin City, Nigeria.

Focused learning and development and service delivery in the healthcare sector.

Prosper et al. (2025) established by their research findings that training and development significantly contributed to work engagement, positively influences service quality and improves outcomes. Boutros et al. (2023) reported that limited learning and training opportunities presented significant challenges for health professionals across disciplines. Focused learning and development initiatives are pivotal in enhancing employee competencies, which directly influence service quality. Sonnino (2016) submitted that hospitals that invest in staff training and professional development programs experience higher patient satisfaction rates and improved healthcare service delivery. Similar results were established earlier by Khatri et al. (2006). While specific empirical studies on the direct effect of focused learning and development on service quality in Nigerian healthcare institutions are limited, the literature suggests that targeted training programs lead to improved employee performance and quality service delivery. In view of the above we hypothesize that:

H2: there will be a significant influence of focused learning and development on service quality in the sampled health organizations in Benin City, Nigeria.

Workforce audits and service quality in the healthcare sector.

Workforce audits involve systematic evaluations of employee competencies and organizational structures. Regular audits help organizations align their workforce capabilities with service objectives, thereby enhancing overall service quality. They are essential for assessing human resource policies, compliance, and overall human resource effectiveness in hospitals. While direct empirical studies on the impact of workforce audits on service quality especially in the Nigerian healthcare sector are limited, the practice is generally linked to identifying areas for improvement in service delivery. Empirical studies report positive associations between workforce audit activity and improved employee performance, engagement and managerial clarity (Ebeye et al., 2024). Studies of private hospitals and healthcare organizations have found that systematic human resource audits/structured reviews correlate with better performance management and higher employee performance scores (Karthika & Sasikumar, 2020). Also, Glenngård et al. (2021) from their study on how human resource audits and feedback support change and quality improvement in healthcare organizations established that human resource audits with accompanying feedback drives measurable process improvements in healthcare settings especially when incorporated with feedback and action planning systems. The study by Rotea et al. (2023) on the link between human resource practices and performance in healthcare demonstrated that improvements in human resources systems in healthcare had effect on patient outcomes indirectly through enhanced staff competence, reduced errors and better teamwork. Although, workforce audits are often recommended as a governance tool, empirical evidence specifically documenting their effects in Nigerian hospitals is limited suggesting a need for focused empirical research in the healthcare sector. Related studies show that human resource audits and systematic reviews can improve compliance, staff performance and quality of service delivery. In view of the above we hypothesize that:

H3: there will be a significant effect of workforce audit on service quality in the sampled health organizations in Benin City, Nigeria.

METHODOLOGY

The research design adopted for this study is the cross-sectional design and implemented by means of a survey. The population of the study comprised all the staff of three selected public and private hospitals in Benin City, Edo State, including Merry Ehanire Mother and Child Hospital, Benin Medical Center (BMC) and Edo Specialist Hospital (ESH), with a staff population of 150, 189 and 521 employees respectively. The total population of the study was 860 employees. A sample size value of 275 employees was utilized for the study by adopting the Taro Yamane, 1967 statistical formula and the distribution is given below.

Table 1

Sampling Distribution

S/N	Name of Hospital	Population	Sample size
1	MEMACH	150	48
2	BMC	189	60
3	ESH	521	167
Total		860	275

Source: Researchers field visits and computation, 2024.

The respondents for this study were the senior and junior medical, paramedical and administrative personnel of the sampled hospitals. Being a heterogeneous population, the study used stratified sampling technique for disaggregating the sampled population into different strata to obtain adequate representation for each of the strata / departments. Accordingly, copies of the research instrument were administered to the different strata of the participating hospitals using proportionate allocation techniques to achieve adequate representation.

The research instrument, validity and reliability measures.

The research instrument was a well-structured questionnaire designed in two sections. The first section was devoted to demographic characteristics of the respondents such as gender, age, academic and professional qualifications, employment status etc., while the second section focused on statements items for capturing respondents’ opinions on the dependent and independent variables of the study. The instrument used a 5-point Likert scale questionnaire to collect data for the study. The validity of the instrument was ascertained using face and content validity technique by engaging five experts from industry and the academia. The reliability of the instrument was determined by a reliability test executed through a pilot study. The results yielded a Cronbach alpha value of 0.846. The individual constructs all gave alpha values ranging from 0.79 - 0.88.

The copies of the questionnaires retrieved were processed and the three hypotheses were evaluated using simple linear regression analysis at 5% level of significance and with the aid of SPSS V20. The decision rule is based on the computed p-value to accept the null hypothesis if the computed p-value is greater than significance level at 5% otherwise reject the null and accept the alternate hypothesis.

RESULTS AND DISCUSSIONS

Of the 275 copies of the questionnaire distributed 235 were returned and found useful. A mean performance index was applied to summarize the data and is presented below.

Table 1

Mean index of sampled variables

Variables	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Succession planning	235	1	5	3.29	0.94
Focused learning and development	235	1	5	3.14	1.01
Workforce audits	235	1	5	3.47	0.91
Service quality	235	1	5	3.72	0.89

Source: Researcher compilation, 2024.

The table above presents the descriptive statistics for the sampled variables. The sample size (N) for the study is 235. All variables were measured on a 5-point scale, ranging from 1 (lowest) to 5 (highest). Succession planning had values (Mean = 3.29, SD = 0.94); focused learning and development (Mean = 3.14, SD = 1.01); and workforce audit had values (Mean = 3.47, SD = 0.91); while service quality had values (Mean = 3.72, SD = 0.89).

The result of Table 1 above shows that all variables recorded mean scores slightly above the midpoint of the 5-point scale, suggesting moderate positive perceptions among respondents. Service quality had the highest mean value (M = 3.72), followed by workforce audits (M = 3.47), implying these areas are more strongly perceived. Succession planning (M = 3.29) shows moderate implementation, while focused learning and development had the lowest mean value (M = 3.14), indicating it is the least emphasized human resource practice. The standard deviations (0.89 - 1.01) reflect moderate variability in responses.

Hypothesis testing

The summarized results of the hypotheses tested is presented below:

Table 2

Extracted results for Hypotheses one to three

	Hypothesis	R ²	F value	T statistics	P value	Decision
H1	There is a significant influence of succession planning on healthcare service quality.	0.188	64.565	8.035	0.000	supported
H2	There is a significant influence of focused learning and development on healthcare service quality.	0.190	65.044	8.065	0.000	supported
H3	There is a significant influence of workforce audits on healthcare service quality.	0.134	43.098	6.564	0.000	supported

Source: Researcher compilation, 2024.

Interpretation

Simple linear regression analyses was used to examine the influence of key human resource practices on healthcare service quality. Results show that all three variables showed statistically significant influence on healthcare service quality. Succession planning significantly influenced healthcare service quality, R² = .188, F(1, 233) = 64.565, p = .000, with a strong positive influence (t = 8.035). Focused learning and development also showed a significant influence, R² = .19, F(1, 233) = 65.044, p = .000 (t = 8.065). Workforce audit also significantly influenced service quality, though at a lesser level of R² = .13, F(1, 233) = 43.098, p = .000 (t = 6.564). Overall, the regression results

demonstrate that the investigated strategic human resource practices significantly influenced healthcare service quality.

Discussion of findings

With respect to hypothesis one, the finding shows that succession planning influenced service quality significantly. This is supported by Patidar et al. (2016) who affirmed that structured succession planning supports organizational stability and directly influences hospital performance. Other scholars have reported that organizations with robust leadership demonstrate better coordination and higher-quality service outcomes and that by preparing capable personnel to assume leadership and critical roles, hospitals can reduce service disruption and ensure continuity, which is essential in sensitive environments like the healthcare sector (Groves, 2007; Egwuagu et al., 2024).

Concerning hypothesis two, the results showed that focused learning and development had a positive influence on healthcare service quality. This highlights the value of targeted training and continuous professional development in equipping hospital staff with the skills required to deliver high-quality care. This is especially pertinent in an era defined by rapid medical advancements and evolving patient expectations. Prior research affirms that structured learning initiatives improved service outcomes in healthcare settings like Saxena and Rai (2015) who found that investment in staff training improves care quality by strengthening professional competence. Aiken et al. (2017) showed that better-trained staff would likely deliver higher quality care, reduce errors, and improve patient satisfaction.

For hypothesis three on the influence of workforce audits on healthcare service quality, the finding showed a moderate positive influence. Routine audit processes help healthcare facilities monitor compliance, identify resource gaps, and enhance accountability. Protiviti's (2024) healthcare internal audit survey report underscored that regular audits reduce operational risks and support better-quality care. Similar conclusions are drawn by Venkatesh et al. (2019), who noted that periodic workforce assessments strengthen organizational readiness and service quality and reliability across organizations (Glenngård et al., 2021; Rotea et al., 2023).

CONCLUSION

Overall, the study concludes that strategic human resource planning is central to improving how hospitals deliver care. The results make it clear that for healthcare organizations aiming to improve outcomes, progress would require a combination of strategies. The study concludes that all the strategic human resource planning components examined positively influence service quality in hospitals. The following recommendations are proffered:

- I. The healthcare organizations should ensure continuity using succession planning.
- II. There should be continued policies and initiatives supporting systematic, well-structured, focused learning and development programmes for employees.
- III. The healthcare organizations should frequently conduct workforce audits for assessment of staff competencies to ensure alignment with organizational goals and improved overall service quality.
- IV. Management should combine all strategic human resource practices synergistically to sustain and enhance overall service quality in healthcare delivery.

REFERENCES

- Abolarinwa, S. I., Adedoyin S. A., Asogwa, C.I, Amiens, E.O. & Igbinedion, A., (2024). CEO Psychological capital and service quality in healthcare organizations: *Sri Lanka Journal of Management Studies*. 6(2), 153-172. <https://doi.org/10.4038/sljms.v6i2.143>

Adedoyin, S.A., Fakorede, E. & Oyakhire, V. A. (2026). Service quality in the healthcare sector: the role of strategic human resources planning. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 208-220. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-15>

- Adedoyin, S. A., & Igbinedion, A. (2024). Service provider empathy and responsiveness in customer satisfaction. *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, 7(3), 62-82. <https://doi.org/10.57233/gijmss.v7i3.04>.
- Adedoyin, S. A., Akpobire, U. O., Oyakhire, V., & Odijie, K. N. (2025). Perceived organizational support and healthcare service quality in southern Nigeria. *Journal of Economics, Innovative Management and Entrepreneurship*, 3(4), 38–52. <https://doi.org/10.59652/agn64909>
- Ahmed, M. (2018). Service quality in accounting firms: its effect on client satisfaction and loyalty: A quantitative study based on the Swedish listed companies. *Karistad Business School Publications Sweden*.
- Aiken, L. H., Sloane, D. M., Griffiths, P., Rafferty, A. M., Bruyneel, L., McHugh, M., ... Sermeus, W. (2017). *Nursing skill mix in European hospitals: Cross-sectional study of the association with mortality, patient ratings, and quality of care*. *BMJ Quality & Safety*, 26(7), 559–568. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2016-005567>
- Alawode, G. B., Ajibola, A. R. A., Sanusi, M. S., Adewoyin, A. B., & Alawode, K. A. (2025). Optimizing the health workforce for universal health coverage: a framework for analysis and action. *Human Resources for Health*, 23(1), 27. <https://doi.org/10.1186/s12960-025-01000-8>.
- Ali Z, Mehreen A (2019), "Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions". *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 16 No. 2 pp. 216–233, doi: <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>
- Armstrong, M. (2024). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improving business performance through strategic people management*. Kogan Page Publishers.
- Bamakhrama, A. A. S., & Alqarni, A. M. S. (2024). The impact of strategic human resource management on healthcare service delivery efficiency. *Saudi J Nurs Health Care*, 7(12), 390-394. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2024.v07i12.007>.
- Boutros P, Kassem N, Nieder J, Jaramillo C, von Petersdorff J, Walsh FJ, Bärnighausen T, Barteit S. (2023) Education and Training Adaptations for Health Workers during the COVID-19 Pandemic: A Scoping Review of Lessons Learned and Innovations. *Healthcare (Basel)*. 2023 Nov 4;11(21):2902. doi: 10.3390/healthcare11212902. PMID: 37958046; PMCID: PMC10649637.
- Ebaye, T. M., Eme, J. E., Igwe, C. T., Ubi, J. J., Phobuh, C. A., & Effiong, S. A. (2024). Human resource audit and employee performance: The Nigerian ports perspective. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 29(8, Series 3), 1–11. <https://doi.org/10.9790/0837-2908030111>
- Edura Wan Rashid, W., & Kamaruzaman Jusoff, H. (2009). Service quality in health care setting. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(5), 471-482. <https://doi.org/10.1108/09526860910975580>
- Egwuagu, U. B., Chikeleze, F. O., & Udentia, J. O. (2024). Interrogating Human Resource Planning and Performance of Tertiary Health Care Institutions in South East Nigeria. *Journal of Policy and Development Studies*, 15(1). DOI: [10.4314/jpds.v15i1.19](https://doi.org/10.4314/jpds.v15i1.19)
- Elugbaju, W. K., Okeke, N. I., & Alabi, O. A. (2024). Human resource analytics as a strategic tool for workforce planning and succession management. *International Journal of Engineering Research and Development*, 20(11), 744-756.
- Gile, P. P., Buljac-Samardzic, M., & Klundert, J. V. D. (2018). The effect of human resource management on performance in hospitals in Sub-Saharan Africa: a systematic literature review. *Human Resources for Health*, 16, 1-21.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>

- IAHRP. (2022). Top 7 HR Trends Shaping Nigerian Businesses in 2025. Institute of Advanced Human Resources Practices. Retrieved from <https://iahrp.org/top-7-hr-trends-shaping-nigerian-businesses-in-2025/>
- Igbinedion, A., & Adedoyin, S. A. (2024). Exploring service quality and customer satisfaction in the telecommunications industry: The RAT model. *Fuoye Journal of Accounting and Management*, 7(1), 461- 482. <https://fjam.fuoye.edu.ng/index.php/fjam/article/view/228>
- Ingale, A. (2024). Succession Planning and Leadership Development in creating a talent pipeline within human resources management. Available at SSRN 5031223.
- Khatri, N., Baveja, A., Boren, S. A., & Mammo, A. (2006). Medical errors and quality of care: from control to commitment. *California Management Review*, 48(3), 115-141+5. <https://doi.org/10.2307/41166353>.
- Mello, J. A. (2014). *Strategic Human Resource Planning* (4th ed.). Cengage Learning.
- Mosadeghrad, A.M. (2012) A conceptual framework for quality of care. *Mat Soc Med* 24:251–61. Doi: 10.5455/msm.2012.24.251-261.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors influencing healthcare service quality. *International Journal of Health Policy and Management*, 3(2), 77.
- Musyoka, S. T., Ochieng, I., & Nzioki, P. M. (2016). Factors affecting provision of quality service in the public health sector: A case of Nyahururu district hospital, Kenya. *International Journal of Management and Economics Invention* 2 (9) 852- 896. <http://hdl.handle.net/123456789/5558>.
- Nigeria–WHO case study. (2020, July 31). Health workforce strategic planning and management for UHC – Nigeria. World Health Organization. Retrieved from <https://extranet.who.int/uhcpartnership/Story/Health-Workforce-Strategic-Planning-And-Management-Uhc>
- Okeah, M. I. N. (2024). Human resource succession planning and resilience of multinational oil and gas producing companies in Nigeria. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(2), 39–51. <https://doi.org/10.53819/81018102t2339>.
- Okunade, B. A., Adediran, F. E., Balogun, O. D., Maduka, C. P., & Adegoke, A. A. (2023). Capacity building in Nigeria's healthcare sector: A review of skill development and mentorship initiatives. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3), 906-923. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.254>
- Olalekan, A., & Bienose, V. C. (2021). Management succession planning and family business continuity in Lagos, Nigeria. *International Organization of Scientific Research*, 23(3), 1-15. DOI: [10.9790/487X-2303030115](https://doi.org/10.9790/487X-2303030115)
- Olanipekun, L. O., & Taiwo, T. E. (2021). *Human resource planning and working conditions as psychological predictors of effective service delivery in selected public hospitals in Ogun State, Nigeria*. *Texas Journal of Medical Science*, 1, (1) 52–70. ISSN NO: 2770-2936 <https://zienjournals.com>
- Omer, F. A. Y., Thillaisundaram, A., & Arumugam, L. (2022). Role of Human Resource Planning in Improving the Quality of Health Care Centers' Services (An Analytical Study of Health Care Centers in the Eastern Province of Kingdom of Saudi Arabia). *International Journal of Research and Studies Publishing* 3 (36), 348-367.
- Oni, O. O., & Falola, A. O. (2025). Workforce Planning and Healthcare Service Delivery in Lagos University Teaching Hospital. *Nigerian Journal of Management Studies*, 27(1), 24-42.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., & Weech-Maldonado, R. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter? *Journal of Healthcare Management*, 61, 215-227. Retrieved from https://ache.org/pubs/jhm/jhm_index.cfm

Adedoyin, S.A., Fakorede, E. & Oyakhire, V. A. (2026). Service quality in the healthcare sector: the role of strategic human resources planning. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 208-220. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-15>

- Perscoping Performance of Tertiary Health Care Institutions in South East Nigeria. (2024). *Nigerian Journal of Social Development*, 1(1). Retrieved from <https://www.ajol.info/index.php/ngjsd/article/download/273323/258062>
- Pesqueira, A., & Almeida, D. (2025). Dynamic Capabilities and Advanced Six Sigma Team Management: Innovative Approaches for Global Pharmaceutical Operations in Rare Diseases. In *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management* (pp. 501-530). IGI Global Scientific Publishing.
- Prosper, Protasia & Matoka, Chacha & Ngirwa, Charles. (2025). The role of training and development on enhancing work engagement and employee quality service delivery. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478). 14. 88-100. 10.20525/ijrbs.v14i3.4147.
- Protiviti. (2024). Healthcare internal audit survey report 2024: *Navigating critical healthcare risks*. Retrieved from <https://www.protiviti.com>.
- Qin, X., Huang, Y. N., Hu, Z., Chen, K., Li, L., Wang, R. S., & Wang, B. L. (2023). Human resource management research in healthcare: a big data bibliometric study. *Human Resources for Health*, 21(1), 94.
- Razavi, S. M., Safari, H., Shafie, H., & Khoram, K. (2012). Relationships among service quality, customer satisfaction and customer perceived value: Evidence from Iran's software industry. *Journal of Management and Strategy*, 3(3), 28-37. DOI: [10.5430/jms.v3n3p28](https://doi.org/10.5430/jms.v3n3p28)
- Rotea, C. C., Ploscaru, A.-N., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2023). The Link between HRM Practices and Performance in Healthcare: The Mediating Role of the Organizational Change Process. *Healthcare*, 11(9), 1236. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091236>
- Saxena, P., & Rai, M. (2015). Role of training in improving service quality in hospitals. *Journal of Health Management*, 17(2), 212-222.
- Schuler, Randall & Jackson, Susan. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 1. 35-55. 10.1108/JOEPP-01-2014-0003.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of healthcare leadership*, 19-29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S68068>
- Sparkman, R. (2025). *Strategic workforce planning: Developing optimized talent strategies for future growth*. Kogan Page Publishers.
- Stephen, S. O., & Bula, H. (2017). Human resource management practices and quality of health care service delivery at Jaramogi Oginga Odinga teaching and referral hospital, Kenya. *Human Resource Management*, 10(10), 126-140
- Tandika, E. L., & Dominic, T. (2020). Unravelling the relationship between strategic human resource management practices and quality health service delivery using canonical correlation analysis. *Operations Research Society of East Africa Journal*, 10(2).
- Venkatesh, V., Sykes, T., & Venkatraman, S. (2019). Understanding the impact of audits and workforce assessments in healthcare organizations. *Health Services Research*, 54(2), 332–349. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.13145>
- Wang, W., Malilo, N. H., & Ibrahim, M. (2020). Measuring Patients' Perceived Service Quality of Healthcare Services Delivery in Public Hospitals in Tanzania. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 8(2), 120-134.
- West, M. A., Guthrie, J. P., Dawson, J. F., Borrill, C. S., & Carter, M. (2006). Reducing patient mortality in hospitals: the role of human resource management. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 983-1002. . DOI: [10.1002/job.396](https://doi.org/10.1002/job.396)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Zarei, E., Daneshkohan, A., Pouragha, B., Marzban, S., & Arab, M. (2014). An empirical study of the impact of service quality on patient satisfaction in private hospitals, Iran. *Global journal of health science*, 7(1), 1- 9. doi: 10.5539/gjhs.v7n1p1.

ЯКІСТЬ ПОСЛУГ У СЕКТОРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Samuel A. Adedoyin

*Benson Idahosa University
Benin City, Nigeria*

Elizabeth Fakorede

*Benson Idahosa University
Benin City, Nigeria*

Victor A. Oyakhire

*Benson Idahosa University
Benin City, Nigeria*

У дослідженні оцінювався вплив стратегічного планування людських ресурсів на якість послуг у вибраних організаціях охорони здоров'я в Бенін-Сіті, Нігерія. Зокрема, було розглянуто, як планування наступництва, цілеспрямоване навчання та розвиток, а також аудит робочої сили впливають на якість послуг у секторі охорони здоров'я. У дослідженні використовувався поперечний дослідницький дизайн, проведений шляхом опитування, в якому взяли участь 275 респондентів. Ця вибірка була отримана з 860 співробітників, що становлять загальну сукупність трьох організацій охорони здоров'я, що брали участь у дослідженні. Інструмент дослідження був добре структурованим інструментом, розробленим у форматі шкали Лайкерта. Валідність інструменту була підтверджена за допомогою методів перевірки обличчя та змісту, тоді як надійність була підтверджена за допомогою альфа-статистичного тесту Кронбаха, який дав альфа-значення, що перевищує 0,70, що є прийнятним порогом надійності для емпіричних досліджень. Три гіпотези, що відповідають цілям дослідження, були висунуті та перевірені за допомогою простого лінійного регресійного аналізу на рівні значущості 5%. Результати показали, що планування наступництва, цілеспрямоване навчання та розвиток, аудит робочої сили мали значний вплив на покращення якості послуг у вибірці медичних організацій. Дослідження дійшло висновку, що досліджені компоненти стратегічного планування людських ресурсів позитивно вплинули на якість послуг в медичних організаціях. Серед іншого, було рекомендовано, щоб медичні організації забезпечували постійну політику та ініціативи, що підтримують планування наступництва та підтримували систематичні, добре структуровані, цілеспрямовані програми навчання та розвитку для співробітників з метою покращення якості їхніх послуг.

Ключові слова: стратегічне планування людських ресурсів, планування наступництва, цілеспрямоване навчання та розвиток, аудит робочої сили та якість послуг.

MARKETING

RECEIVED:
15 December 2025
ACCEPTED:
18 February 2026
RELEASED:
20 March 2026

UDC 658.8:004

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-16

DIGITAL MARKETING IMPACT ON CONSUMER PURCHASING DECISIONS: INSIGHTS FROM THE FMCG SECTOR IN MTHATHA

Asemahle Dumisana
Postgraduate Student
*Department of Marketing, Public Relations
& Communication*
Walter Sisulu University
Butterworth, South Africa
[ORCID 0009-0009-7475-8678](https://orcid.org/0009-0009-7475-8678)

Tshepo Tlapana*
Associate Professor
*Department of Marketing, Public Relations &
Communication*
Walter Sisulu University
Butterworth, South Africa
[ORCID 0000-0002-1777-6177](https://orcid.org/0000-0002-1777-6177)

* *Corresponding author email: tlapana@wsu.ac.za*

Abstract. This study investigated the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions within the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector in Mthatha, South Africa. The research aimed to identify the most effective digital marketing channels, analyse key factors influencing consumer behaviour, and understand barriers to digital marketing adoption in a semi-urban context. A quantitative research design was employed using a descriptive survey method. The study targeted consumers aged 18 and above who regularly purchase FMCG products in Mthatha. A non-probability convenience sampling approach was adopted due to geographic constraints, resulting in a sample size of 100 respondents. Data was collected through structured questionnaires distributed both online and offline to ensure inclusivity. Descriptive and inferential statistical analyses were conducted using SPSS to examine relationships between digital marketing exposure and purchasing behaviour. The findings reveal that platforms such as Facebook, TikTok, and YouTube are the most influential in shaping consumer decisions, with promotions and user reviews identified as the most impactful content types. Influencer marketing also emerged as a key driver of trust and engagement. The study highlights infrastructural challenges, including limited internet access and high data costs, which hinder full adoption of digital marketing. Key recommendations include prioritizing social media platforms, leveraging influencer collaborations, and integrating promotional content and user reviews into marketing strategies. Furthermore, businesses should adopt hybrid marketing approaches and invest in digital literacy initiatives to enhance consumer engagement.

Keywords: consumer purchasing decisions, digital marketing, FMCG sector, influencer marketing, social media platforms.

JEL Classification: M31, M37, D12.

INTRODUCTION

In recent years, digital marketing has transformed how businesses communicate with consumers, shifting from traditional advertising to dynamic, data-driven strategies that utilise online platforms. Digital marketing encompasses a range of tools, including social media, email campaigns,

content marketing, and search engine optimisation, all designed to enhance brand visibility, engage consumers, and ultimately influence purchasing decisions (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019). In South Africa, especially in semi-urban areas like Mthatha, increased internet access and smartphone use have created new opportunities for businesses to connect with tech-savvy consumers. Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) companies, which rely on frequent and impulsive purchases, can greatly benefit from digital marketing strategies that deliver timely, relevant, and personalized content (Keller & Kotler, 2009). However, even with the expanding digital landscape, many FMCG businesses in Mthatha still rely on traditional marketing methods such as flyers and posters, which have limited reach and engagement potential (Li et al., 2024; Obeid, 2023). This disconnect between consumer behaviour and marketing practices highlights a significant gap in understanding how digital marketing influences purchasing decisions in this context.

This study, therefore, aims to investigate the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions in the FMCG sector in Mthatha. Furthermore, this study will identify the most effective digital marketing channels used by FMCG companies, analyse the key factors influencing consumer behaviour, and understand the challenges hindering the adoption of digital marketing in the region. Specifically, the study addresses the question: How does digital marketing influence consumer purchasing decisions in the FMCG sector of Mthatha? The importance of this research is underscored by the scarcity of localized studies on digital marketing in smaller urban centers, such as Mthatha, where infrastructure, digital literacy, and consumer preferences differ significantly from those in larger cities. By filling this research gap, the study provides valuable insights for marketers, policymakers, and business owners seeking to enhance digital engagement, improve customer satisfaction, and foster sustainable growth in the FMCG industry. Additionally, the findings contribute to the broader academic discussion of consumer behaviour in emerging markets, offering practical guidance for developing inclusive and effective digital marketing strategies.

LITERATURE REVIEW

The literature review aims to establish a solid theoretical and contextual foundation for understanding the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions in the FMCG sector, specifically in the semi-urban area of Mthatha. It examines essential models, including the Consumer Decision-Making Process, the Theory of Planned Behaviour, and the Technology Acceptance Model. Furthermore, the review examines the psychological, social, and technological factors that influence consumer behaviour. It particularly highlights the growing importance of social media, influencer marketing, and search engine marketing in enhancing customer engagement and influencing purchase decisions.

Theoretical Framework

This study is supported by three key theoretical models that together offer a strong foundation for understanding how digital marketing influences consumer purchasing decisions in the FMCG sector in Mthatha. These models are the Consumer Decision-Making Process Model, the Theory of Planned Behaviour (TPB), and the Technology Acceptance Model (TAM). Each provides unique yet complementary insights into how consumers interact with digital marketing platforms and make purchasing decisions in a digitally evolving marketplace. The Consumer Decision-Making Process Model describes the stages consumers go through when making a purchase: need recognition, information search, evaluation of alternatives, purchase decision, post-purchase behaviour, and disposal (Lin, 2021). This model is especially relevant in digital marketing contexts, as online platforms influence each stage. For example, consumers in Mthatha might recognize a need through social media ads, search for product details on Google or YouTube, evaluate options based on online reviews, and make purchases through e-commerce sites. Lin (2021) also introduces a disposal phase, reflecting the growing awareness of sustainability, which is becoming increasingly important in FMCG consumption. Muzumdar (2021) and Allen (2024) highlight that using mobile devices speeds

up decision-making, as consumers heavily rely on online reviews and influencer content, especially when time is limited or when they feel uncertain. These insights support the study's focus on how digital marketing impacts consumer behaviour in a semi-urban South African context.

The TPB, developed by Ajzen, posits that behavioural intentions are influenced by attitudes toward the behaviour, subjective norms, and perceived behavioural control. In digital marketing, TPB explains how consumer attitudes toward online ads, social media content, and influencer endorsements influence their intention to buy FMCG products. For instance, if consumers see digital marketing as trustworthy and relevant, they are more likely to engage with it and make purchasing decisions. This theory is especially helpful in understanding the psychological and social influences on consumer behaviour in Mthatha, where cultural relevance and peer influence are significant in shaping attitudes toward digital content. The TAM, developed by Davis, focuses on how users accept and adopt new technology. Its main factors are perceived usefulness and perceived ease of use. In this study, TAM explains how consumers in Mthatha embrace digital marketing platforms, driven by the perception that these tools can make shopping easier and improve product discovery. For example, if consumers find social media platforms simple to use and helpful for finding FMCG products, they are more likely to engage with digital marketing campaigns. This model is especially relevant given the infrastructural challenges in Mthatha, such as limited internet access and low digital literacy, which can impact consumers' willingness and ability to utilise digital marketing tools. The study uses these two established theories to guide analysis and does not aim to extend or develop new theoretical contributions.

Together, these three models provide a comprehensive framework for examining the connection between digital marketing and consumer purchasing behaviour. They facilitate the exploration of both the mental and behavioural aspects of decision-making, while also considering the technological and local factors unique to Mthatha. By combining these models, the study establishes a solid theoretical foundation and addresses noticeable gaps in research on digital marketing in semi-urban South African settings and in the questionnaire design. The Consumer Decision-Making Process Model guides the measurement of how digital marketing shapes need recognition, information search, alternative evaluation, and purchase decisions. The Theory of Planned Behaviour informs questions about attitudes towards digital marketing, peer social influence, and consumers' perceived control when using online platforms. The Technology Acceptance Model contributes items assessing perceived usefulness and ease of use of digital channels. Together, these theories ensure that each construct in the questionnaire is grounded in established behavioural principles and captures how consumers engage with digital marketing. Figure 1 visually represents the essential elements discussed earlier, enhancing the reader's understanding of the concepts.

Digital Marketing and Consumer Decision Making

Consumer decision-making is a complex psychological and behavioural process through which individuals or groups identify their needs, evaluate alternatives, and make choices regarding the acquisition, use, and disposal of goods and services (Blackwell et al., 2001; Solomon & Nancy, 2014). In the FMCG sector, this process often occurs rapidly and is influenced by a combination of internal and external factors. Internally, psychological determinants such as motivation, perception, attitudes, personality, and learning significantly shape consumer preferences and purchasing behaviour (Dibie et al., 2019). Externally, social influences, including family, reference groups, social class, and cultural beliefs, play a crucial role in affecting consumer choices, particularly within rural and diverse market segments (Verma et al., 2023). It is worth noting that the landscape of consumer decision-making in the FMCG sector has undergone a profound transformation due to the rise of digital marketing channels. Traditionally characterized by low involvement and habitual purchasing, FMCG decisions were often spontaneous, with only 35% of consumers planning their purchases in advance (Ewerhard, Sisovsky, & Johansson, 2019). However, the emergence of digital platforms, such as social media, influencer marketing, and e-commerce, has introduced new stimuli that influence consumer behaviour at every stage of the decision-making process. Digital marketing now plays a critical role in shaping consumer perceptions, stimulating need recognition, and guiding choices

through targeted content, peer reviews, and interactive promotions (Yadav, Singh, & Dash, 2025). Furthermore, technological advancements have added complexity to this process, introducing tools such as virtual reality to analyse emotional responses during product selection (Wiścicka-Fernando & Biercewicz, 2023).

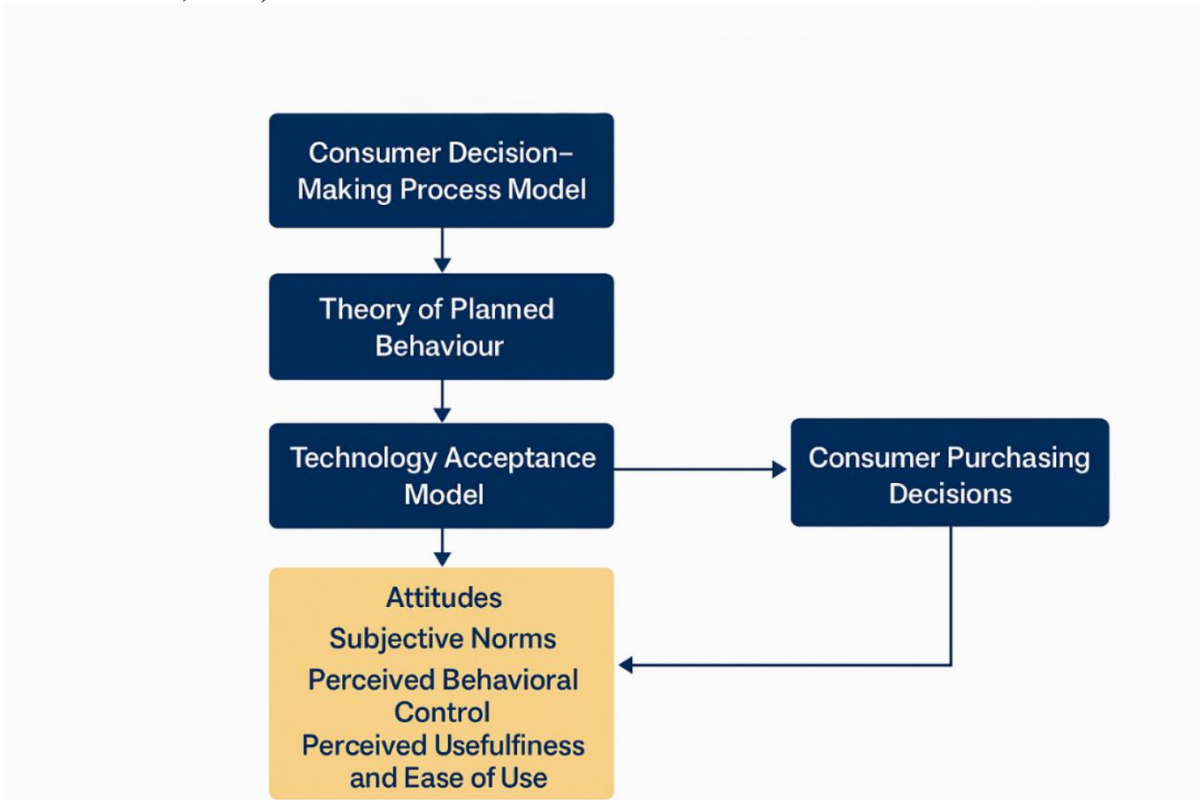


Figure 1. Conceptual Framework

Digital marketing has become a transformative force in promoting FMCGs, allowing businesses to reach large audiences quickly and cost-effectively. As Pei (2024) explains, digital marketing encompasses a range of tools, including websites, email campaigns, databases, digital television, blogs, podcasts, and social media, which together create interactive channels for product promotion and consumer engagement. These tools are designed not only to attract consumers but also to retain them throughout their purchasing journey, fostering long-term brand relationships. Digital marketing strategies, including display advertisements, social media advertising, search engine marketing, email promotions, content marketing, and search engine optimization (SEO), are designed to enhance brand visibility, foster consumer trust, and stimulate engagement. These strategies are effective because they generate valuable data, enabling marketers to monitor campaign performance and adjust their tactics in real-time (Desai & Vidyapeeth, 2019; Schutte & Chauke, 2022). Collectively, these insights emphasize the strategic role of digital marketing in shaping consumer behaviour, especially in digitally active markets like Mthatha, where mobile connectivity and online engagement are increasingly influencing purchasing decisions. Susanti (2025) notes that digital platforms provide continuous product visibility, personalized advertising, and convenient purchasing options, all of which enhance brand loyalty and promote repeat purchases. In urban areas like Mthatha, where younger, digitally literate consumers are more active online, digital marketing plays a crucial role in influencing purchasing decisions for essential goods, including food, beverages, and personal care items (Jabeen et al., 2024). The widespread use of smartphones and mobile internet has also enabled consumers to compare brands, access promotions, and shop from the comfort of their

homes, making digital marketing a crucial strategy for FMCG companies. However, despite its potential, Mthatha faces infrastructural challenges that limit the full adoption of digital marketing. These include slow internet speeds, high data costs, and limited access to secure digital payment systems, which largely impact smaller retailers.

Effective Digital marketing channels that influence consumer attitudes

Digital marketing has emerged as a vital component of modern consumer engagement, with various channels exhibiting varying degrees of effectiveness in shaping consumer attitudes and purchase intentions. Notably, search engine marketing (SEM) and social media marketing (SMM) stand out in this landscape. SMM plays a crucial role in shaping consumer perspectives, as platforms like Instagram and TikTok have demonstrated effectiveness in boosting consumer interest and purchase intentions through interactive content and influencer collaborations (Utari et al., 2023; Meliawati et al., 2023).

Additionally, Mukhtar et al. (2023) emphasize the importance of SMM in fostering consumer loyalty and engagement, demonstrating that peer recommendations and engaging social media content significantly influence consumer behaviour. In contrast, traditional channels such as email and print advertising tend to be less influential. The personalization and immediacy of social media interactions cultivate emotional connections and foster brand loyalty. According to Abu Seman and Segar (2023), both SEM and SMM play a crucial role in influencing consumer purchasing decisions, with SEM facilitating targeted outreach by aligning marketing content with consumer search behaviour, thereby enhancing relevance and trust.

In Mthatha, where young consumers increasingly rely on digital platforms for product information, the effective implementation of these strategies can significantly impact purchasing behaviour. However, poor execution may result in poor engagement and missed growth opportunities. Among the various digital marketing strategies, SMM has also emerged as one of the most influential, particularly in the FMCG sector. Nyaguthii (2025) notes that platforms such as Facebook, Instagram, TikTok, and YouTube have evolved from supplementary tools to essential components of marketing strategies. These platforms enable businesses to engage with consumers through two-way communication, provide immediate feedback, and facilitate personalized interactions. Rehman et al. (2025) emphasize that social media fosters customer relationships and sustained engagement, while Faisal and Ekawanto (2021) highlight its role in enhancing brand perception and purchase intentions. Chatterjee et al. (2021) argue that social media has transitioned from being beneficial to indispensable for business growth.

Influencer marketing has emerged as a crucial component of SMM, effectively building trust and credibility among consumers. According to Misra et al. (2024), influencers with large followings on platforms such as Instagram and TikTok have a profound impact on shaping consumer preferences and behaviours. In places such as Mthatha, where trust and cultural relevance are crucial, influencer endorsements can be particularly influential in engaging consumers. As people increasingly turn to digital platforms to discover and evaluate products, influencers and individuals with substantial online followings serve as vital guides in the purchasing process. They provide authentic, relatable content that resonates deeply with audiences, often viewed as trustworthy sources of information and recommendations (Hasan & Sohail, 2021). Unlike traditional advertisements, their endorsements are perceived as more genuine, fostering emotional connections and enhancing brand trust. This trust is essential, as it influences purchase intentions as consumers are more likely to rely on influencers' opinions when making buying decisions (Sharma, 2020).

Empirical studies demonstrate that collaborations with influencers drive electronic word of mouth, facilitating consumer decision-making by providing peer-based insights and mitigating perceived risks (Seereddi, 2024). Influencers also play a vital role in helping brands cultivate online communities where consumers discuss, share experiences, and develop loyalty. These communities, often centered around influencer-generated content, promote two-way communication and foster a sense of belonging, further reinforcing consumer trust and intention to purchase (Hasan & Sohail, 2021). Moreover, influencer marketing has proven particularly effective in non-Western contexts,

where emotional resonance and cultural relevance are critical for driving consumer engagement (Seereddi, 2024). The impact of influencer marketing extends beyond initial purchase decisions, influencing post-purchase behaviours and long-term brand loyalty. Consumers who form a strong emotional connection with influencers and their endorsed brands are more likely to become repeat buyers and advocates (Hasan & Sohail, 2021). This emotional attachment, nurtured through consistent and personalized interactions with influencers, strengthens the consumer-brand relationship. Nonetheless, research highlights the importance of brands strategically selecting influencers whose values align with those of their target audience to maximize credibility and engagement (Sharma, 2020). In an ever-evolving social media landscape, influencer marketing remains crucial for businesses seeking to enhance visibility, establish trust, and effectively influence consumer behaviour. Although there is extensive literature on customer service and consumer behaviour, there is a notable lack of localized research focusing on the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions within the FMCG sector in Mthatha. Most existing studies focus on general service quality or national trends, overlooking the unique socio-economic and digital engagement patterns of consumers in smaller urban centers, such as Mthatha. Additionally, little attention has been given to identifying which digital marketing channels are most effective in shaping consumer attitudes and purchase intentions in this context. This gap limits the local FMCG sector's ability to tailor its digital strategies effectively. This study aims to fill this gap by examining the specific behavioural patterns of consumers interacting with the FMCG sector in the region. Given this situation, the study has proposed the following research questions:

• **R1:** To what extent does digital marketing influence consumer purchasing decisions in the FMCG sector in Mthatha?

• **R2:** Which digital marketing channels are most effective in influencing consumer attitudes and purchase intentions toward FMCG products in Mthatha?

• **RQ3:** How do mediating factors, such as attitudes, subjective norms, perceived behavioural control, trust, and perceived usefulness, affect the relationship between digital marketing and consumer purchasing decisions?

METHODOLOGY

This study employed a quantitative research design to investigate the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions in the FMCG sector in Mthatha. A descriptive survey method was employed to capture consumer perceptions, attitudes, and behaviours in a structured and measurable way (Malhotra, 2010). The population targeted for this study consisted of consumers in Mthatha who regularly purchase FMCG products. This demographic was chosen because of the growing presence of digital platforms in South Africa's semi-urban areas, where mobile technology and social media use are increasingly prevalent (Schutte & Chauke, 2022). Participants were digitally active individuals aged 18 and older from various socio-economic backgrounds.

In recruiting participants, a non-probability convenience sampling method was employed, valued for its practicality and efficiency given the geographical constraints in Mthatha. Although it may limit the generalizability of the results, convenience sampling is suitable for exploratory studies that aim to identify patterns and generate insights (Bryman & Bell, 2015). The sample size was set at 100 respondents, which is sufficient for preliminary analysis and statistically relevant for detecting trends and correlations (Hair et al., 2014). This size also aligns with similar research conducted in emerging markets examining the links between digital marketing and consumer behaviour (Yadav, Singh, & Dash, 2025). A sample size of 100 was ultimately deemed appropriate and methodologically defensible, given the study's contextual constraints. Data collection occurred within semi-urban areas of Durban, characterised by inconsistent network coverage and limited internet access, which significantly reduced the likelihood of securing a larger pool of respondents. These structural barriers, coupled with generally low survey participation rates in digitally marginalised communities, resulted

in fewer completed questionnaires than initially anticipated. Nonetheless, a sample of 100 remains sufficient for descriptive and exploratory quantitative analysis, enabling the identification of meaningful patterns in consumer behaviour while maintaining reasonable statistical power for a study of this scope. Data collection involved a structured questionnaire based on constructs from the aforementioned theoretical models. The instrument included both closed-ended questions and Likert-scale items designed to measure variables such as digital marketing exposure, perceived usefulness, ease of use, trust in digital platforms, and purchase intentions. The questionnaire was pre-tested with a small group of participants to ensure clarity, relevance, and comprehensiveness.

The data collection process involved both online and offline channels to maximize reach. Online surveys were distributed via social media and email, while physical copies were provided in local retail outlets and public spaces to accommodate individuals with limited internet access. This dual method not only increased inclusivity but also boosted response rates. For data analysis, the study used descriptive statistics to summarize demographic information and response patterns. Inferential statistics were used to examine the relationships between digital marketing factors and purchasing decisions. Statistical analysis was conducted using SPSS, which provided effective tools for data validation and hypothesis testing (Pallant, 2020). To ensure the research's validity, questionnaire items were aligned with established scales from previous studies, and expert reviews assessed content validity. Ethical considerations were strictly followed throughout the study. Participants were informed of the research's purpose, assured of their confidentiality, and given informed consent before participating. The study adhered to the ethical guidelines of Walter Sisulu University and complied with the Protection of Personal Information Act of South Africa. No personal identifiers were collected, and all data were securely stored to prevent unauthorized access.

RESULTS AND DISCUSSION

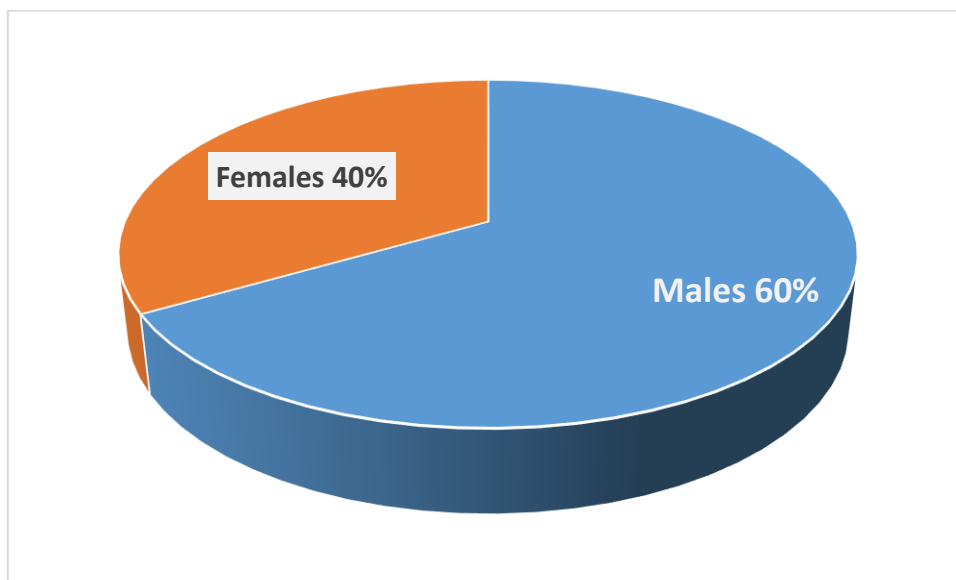


Figure 2. Gender of the respondents

Figure 2 shows that males comprised 60% of the respondents, while females represented 40%. This suggests that, although male participants were in the majority, both genders were well represented in the study. As a result, while the insights from male consumers may carry a bit more weight, the balanced gender representation helps maintain the credibility and inclusiveness of the overall findings.

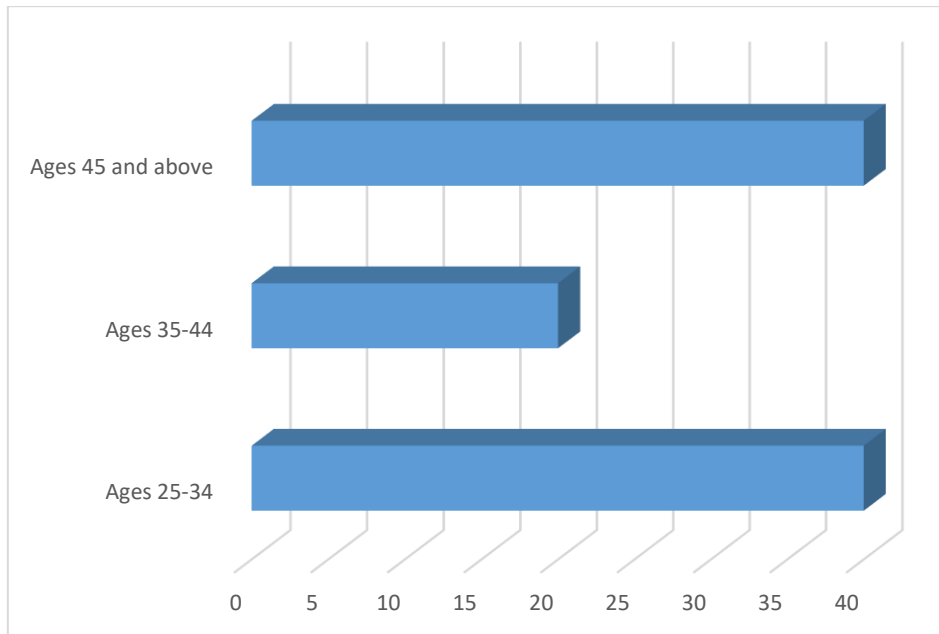


Figure 3. Age of the respondents

Figure 3 shows that the respondents in the study were fairly representative of various age groups, with a balanced distribution across demographics. Notably, 40% of respondents were in the 25–34 age category, indicating a strong presence of younger consumers in the survey. Additionally, another 40% of respondents were aged 45 and above, demonstrating that the study effectively captured the perspectives of older adults. This dual representation is essential, as it enables a more comprehensive understanding of consumer behaviour across various life stages. In contrast, the 35–44 age group accounted for a smaller share, comprising 20% of respondents. This distribution suggests that the study was well-designed to capture a wide range of viewpoints and experiences, reflecting the attitudes of both younger and older consumers equally. Such balanced participation is crucial for gaining insights into the varying preferences, needs, and motivations of different age demographics. Overall, the data highlights the importance of including diverse age groups in research to ensure that the findings are relevant and applicable to a broad audience.

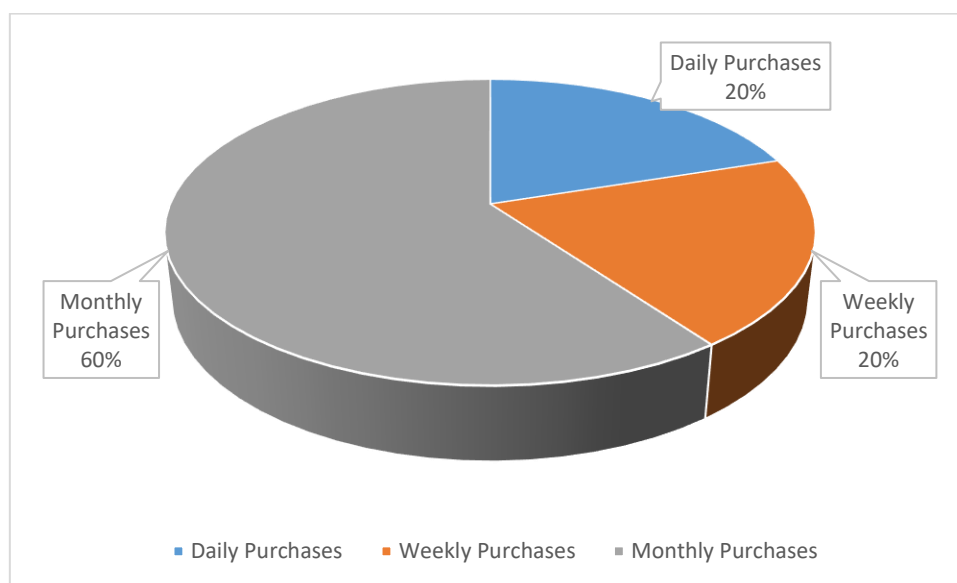


Figure 4. Frequency of purchasing FMCG Products

The data in Figure 4 reveal interesting insights into FMCG consumers' purchasing patterns. According to the figure, 20% of consumers make daily purchases of these products, highlighting a market segment that consistently requires quick, frequently consumed items. Another 20% of consumers purchase FMCG products weekly, indicating a slightly less frequent but still regular buying pattern.

The largest segment, accounting for 60% of consumers, purchases these goods monthly. This trend suggests that most consumers do not feel the need to replenish household supplies daily or even weekly. Instead, they choose to stock up on FMCG products less often, typically aligning their purchases with monthly shopping trips. This is quite common for items that do not require daily replenishment, such as toiletries, cleaning supplies, and non-perishable foods. Overall, the data indicate that while some consumers prefer to buy FMCG products frequently, a larger group tends to buy them in greater quantities less often, likely to optimize their time and manage their budget effectively.

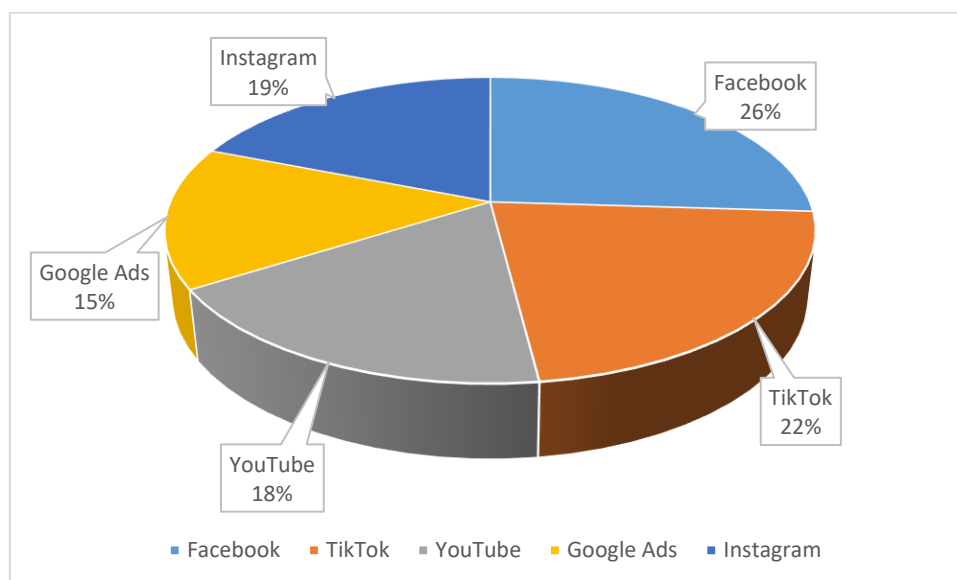


Figure 5. Digital Marketing Platforms Encountered by Consumers

The analysis of Figure 5 reveals that Facebook leads all digital marketing platforms with a significant 25% share of consumer interactions, underscoring its pivotal role in influencing purchasing decisions, particularly in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector. TikTok captures 22%, indicating its growing prominence among younger demographics, while Instagram and YouTube attract 19% and 18%, respectively. Google Ads, with a 15% engagement rate, further emphasizes the diverse digital landscape. These statistics suggest that brands should prioritize Facebook for effective FMCG marketing outreach, while also leveraging TikTok's growing popularity to reach younger audiences. Tailoring content to the unique characteristics of these platforms could enhance consumer engagement and drive conversions.

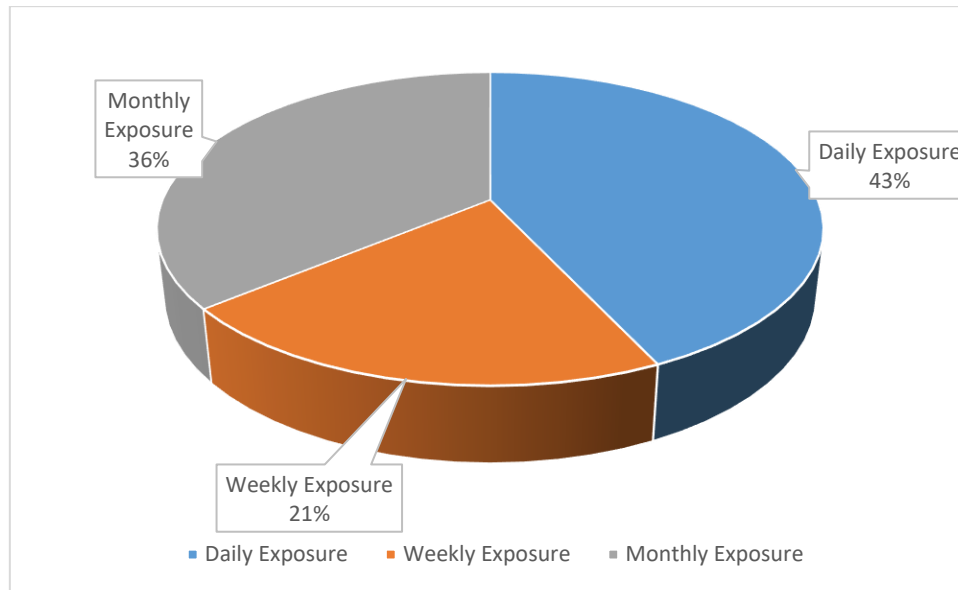


Figure 6. Online Exposure to FMCG Advertising

The findings presented in Figure 6 shed light on consumer exposure to FMCG online advertisements. A significant proportion of respondents reported frequent encounters with these advertisements: 43% daily and 36% monthly. This high frequency of exposure demonstrates the effectiveness of FMCG brands' digital marketing strategies in reaching their target audience. Furthermore, the 21% of respondents who see advertisements weekly further emphasizes the visibility of FMCG brands. This consistent exposure is crucial for maintaining brand messaging and consumer awareness. As consumer behaviour increasingly shifts toward digital engagement, it may be beneficial for brands to boost their online advertising efforts to better capture their target demographics' attention. These insights underscore the ongoing relevance and success of online advertising in building brand awareness and encouraging consumer engagement.

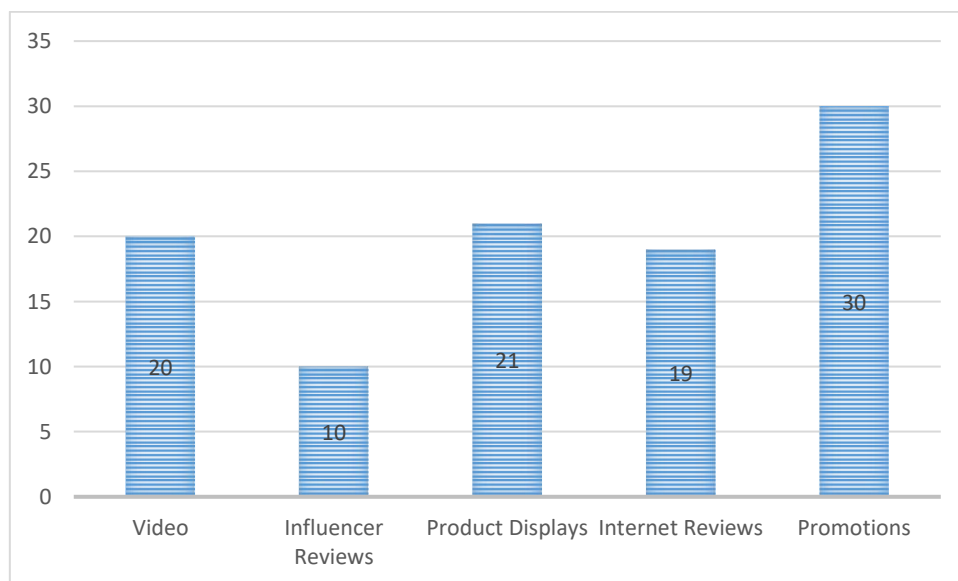


Figure 7. Types of online content influencing purchases

Figure 7 illustrates the various types of online content that significantly impact consumer purchasing decisions. Notably, respondents view promotions as the most influential form of online

content, affecting the purchasing choices of approximately 30% of the respondents. This suggests that potential buyers heavily rely on promotions when making purchasing decisions. User reviews often offer valuable insights into product quality, reliability, and overall satisfaction, enabling consumers to make informed decisions. The data highlights the importance of maintaining a positive online reputation through genuine customer feedback, as these reviews can sway the opinions of a substantial segment of the market. Understanding the types of online content that resonate with consumers is crucial for businesses seeking to refine their marketing strategies and boost sales.

The study investigated the impact of digital marketing on consumer purchasing decisions in the FMCG sector in Mthatha. The demographic analysis revealed balanced gender representation, with 60% of respondents male and 40% female. Age distribution was also diverse, with 40% of participants aged 25–34 and another 40% aged 45 and above, ensuring insights from both younger and older consumers. Regarding purchasing frequency, 60% of respondents reported buying FMCG products monthly, 20% weekly, and 20% daily. This indicates a preference for bulk purchasing among the majority, likely driven by budget and time management considerations.

In terms of digital marketing exposure, Facebook emerged as the most frequented platform for consumer interactions, effective in reaching consumers in Mthatha. Online exposure to FMCG advertising was notably high, with 42.9% of respondents encountering ads daily and 35.7% monthly. This frequent exposure highlights the effectiveness of digital marketing in maintaining brand visibility and consumer engagement. When examining the types of online content influencing purchasing decisions, promotions were identified as the most impactful, affecting 30% of respondents. User reviews also played a significant role, emphasizing the importance of peer feedback in shaping consumer trust and purchase intentions. Findings from Vidhya and Kalaiselvi (2021) and Nipa and Chowdhury (2024) indicate that advertisement and brand preference are significant predictors of purchase intention. Nipa and Chowdhury extend the discussion to multinational FMCG firms, demonstrating that digital marketing strategies, such as SEO, content marketing, and influencer engagement, enhance brand awareness; however, their impact on overall marketing effectiveness is nuanced. All studies underscore the growing influence of digital platforms but also reveal contextual differences. Mthatha's infrastructural limitations contrast with the broader digital maturity of multinational firms. Collectively, these studies advocate for localized, data-driven, and platform-specific digital marketing strategies to optimize consumer engagement.

Overall, the results highlight the increasing impact of digital marketing on Mthatha's FMCG sector, particularly through social media and influencer-driven content. The findings suggest that businesses should prioritize platforms such as Facebook, TikTok, and YouTube and focus on promotional content and user reviews to effectively engage consumers and drive purchasing decisions.

CONCLUSION

This study highlights the transformative impact of digital marketing on consumer purchasing decisions within the FMCG sector of Mthatha. Given that platforms like Facebook, TikTok, and YouTube have high engagement levels, FMCG businesses should prioritise these channels in their marketing strategies. These platforms facilitate interactive, visual content that resonates particularly well with younger demographics, fostering real-time engagement essential to building brand trust and loyalty. Companies should focus on creating compelling promotional content and leveraging user-generated reviews, which are highly influential in guiding consumer choices. Engaging promotions can drive immediate purchases and enhance brand visibility, while positive user reviews serve as social proof, boosting consumer confidence.

Influencer marketing has emerged as a powerful strategy for shaping consumer preferences in this landscape. FMCG brands should collaborate with local influencers who embody the cultural values of Mthatha's consumers. These influencers can serve as authentic brand ambassadors, cultivating emotional connections and encouraging repeat purchases. However, it is crucial for brands

to strategically select influencers whose values align with their audience to maintain credibility and effectiveness.

Despite the strong potential of digital marketing, challenges such as limited internet access, high data costs, and low digital literacy persist, hindering its widespread adoption. To address these issues, policymakers and stakeholders should collaborate to enhance digital infrastructure and promote digital literacy initiatives, thereby improving consumer access and empowering businesses. Additionally, retailers should consider a hybrid approach that integrates digital marketing with traditional methods to appeal to diverse consumer segments, including older demographics that may prefer conventional media. By adopting data-driven marketing strategies, FMCG companies can refine their tactics based on consumer behaviour and campaign performance, ultimately driving engagement, building brand loyalty, and achieving sustainable growth in a competitive market.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

This study has highlighted the significant impact of digital marketing on consumer purchasing decisions within the FMCG sector in Mthatha. However, several directions for future research remain to be explored. One important avenue is conducting comparative studies across various semi-urban and rural regions in South Africa, which could reveal regional differences in digital engagement and consumer behaviour. Furthermore, researchers could investigate the long-term effects of digital marketing on brand loyalty and customer retention using qualitative methods, such as interviews and focus groups, to reveal deeper consumer perceptions and emotional responses to digital marketing content, thereby enriching the quantitative findings.

Future studies could investigate the impact of emerging technologies, such as AI-driven personalization, chatbots, and augmented reality, on consumer experiences in the FMCG sector. As digital tools continue to evolve, their impact on consumer behaviour may shift, underscoring the need for ongoing research to ensure that marketing strategies remain relevant and effective. Overall, these efforts will contribute to a comprehensive understanding of digital marketing's role in diverse consumer contexts and can inform better policy and practice in emerging markets.

REFERENCES

- Abu Seman, N. A., & Segar, V. (2023). The impact of digital marketing channels on consumer buying decision. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship (JIBE)*, 8(1), 42–53. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/84182>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2001). *Consumer Behavior*. Thomson South-Western.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). London: Oxford University Press.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. London: Pearson.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Sakka, G., Grandhi, B., Galati, A., Siachou, E., & Vrontis, D. (2021). Adoption of social media marketing for sustainable business growth of SMEs in emerging economies: the moderating role of leadership support. *Sustainability*, 13(21), 12134. <https://doi.org/10.3390/su132112134>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196–200.
- Dibie, V. M., Unanam, E. L., Nwakwue, A. O., & Kalu, K. U. (2019). Determinants of Consumer Purchase Decision Making for Fast-Moving Consumer Goods. *Research on Humanities and Social Sciences*, 9(11), 5–15.

- Dumisana, A. & Tlapana, T. (2026). Digital marketing impact on consumer purchasing decisions: insights from the FMCG sector in Mthatha. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 221-234. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-16>
- Faisal, A., & Ekawanto, I. (2021). The role of social media marketing in increasing brand awareness, brand image, and purchase intention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 20(2), 185–208. <http://dx.doi.org/10.25105/imar.v20i2.12554>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hasan, M., & Sohail, M. S. (2021). The influence of social media marketing on consumers' purchase decision: Investigating the effects of local and nonlocal brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(3), 350–367. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1795043>
- Jabeen, R., Khan, K. U., Zain, F., Atlas, F., & Khan, F. (2024). Investigating the impact of social media advertising and risk factors on customer online buying behavior: A trust-based perspective. *Future Business Journal*, 10(1), 123. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00411-8>
- Kottler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.
- Li, W., Xu, S., Zheng, X., & Sun, R. (2024). Bridging the knowledge gap in artificial intelligence: the roles of social media exposure and information Elaboration. *Science Communication*, 46(4), 399-430. <https://doi.org/10.1177/10755470241232352>
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed.). Pearson Education.
- Meliawati, T., Gerald, S. C., & Aruman, A. E. (2023). The effect of social media marketing Tiktok and product quality towards purchase intention. *Journal of Consumer Sciences*, 8(1), 77–92. <https://doi.org/10.29244/jcs.8.1.77-92>
- Misra, A., Dinh, T. D., & Ewe, S. Y. (2024). The more followers the better? The Impact of Food Influencers on Consumer Behavior in the Social Media Context. *British Food Journal*, 126(12), 4018–4035. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2024-0096>
- Mukhtar, S., Mohan, A. C., & Chandra, D. (2023). Exploring the influence of digital marketing on consumer behavior and loyalty. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 11(9), 1–18. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v11.i9.2023.5308>
- Nipa, M. N., & Chowdhury, M. S. A. (2024). The Impact of Digital Marketing on Brand Awareness in the Multinational FMCG Sector. Available: <https://doi.org/10.20944/preprints202407.0550.v1> [Accessed 7 November 2025].
- Nyaguthii, T. (2025). Influencer marketing and its impact on purchasing behaviour of young adults in Kenya (Bachelor of Business Administration; International Business Dissertation. LAB University of Applied Sciences, Kenya)
- Obeid, C. (2023). Exploring digital marketing optimization: Enhancing company performance with a focus on the FMCG industry in Lebanon. *Dutch Journal of Finance and Management*, 6(2), 1–13. <https://doi.org/10.55267/djfm/14163>
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pei, J. (2024). Digital marketing and consumer behaviour: The role of social media in decision-making. *Advances in Economics, Management, and Political Sciences*, 137(1), 34–38. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.18607>
- Rehman, F. U., Zahid, H., Qayyum, A., & Jamil, R. A. (2025). Building Relationship Equity: Role of Social Media Marketing Activities, Customer Engagement, and Relational Benefits. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(3), 223. <https://doi.org/10.3390/jtaer20030223>
- Schutte, F. & Chauke, T. (2022). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour: A Case Study of Millennials in South Africa. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2):875–886. <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.263>
- Seereddi, S. (2024). Social Media Marketing: Its Impact on Consumer Decision-Making. *AG Volumes*, 1, 52-59.
- Sharma, K. (2020). Impact of social media marketing on consumer buying behaviour. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(1), 472–475.
- Solomon, M. R., & Nancy, K. P. (2014). *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (7th ed.). London: Pearson.

- Susanti, L. (2025). Product Marketing Strategy Using Digital Marketing Technology. *Journal of Social Science and Business Studies*, 3(1), 386–391. <https://doi.org/10.61487/jssbs.v3i1.128>
- Utari, R., & Yulida, R. (2023). The Influence of Brand Image and Social Media Instagram on Consumer Buying Interest. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 10(1), 37–46. <https://doi.org/10.22225/jj.10.1.2023.37-46>
- Verma, S., Rojhe, K. C., Horská, E., Sharma, S., & Šedík, P. (2023). Consumer Decision-Making Rules for FMCG Products—Study of Rural in North India. *Economies*, 11(1), 26. <https://doi.org/10.3390/economies11010026>
- Vidhya, R., & Kalaiselvi, K. (2021). A Study on the Influence of Social Media in Digital Marketing on Purchase Intention of FMCG Products. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 7094–7100.
- Wiścicka-Fernando, M., & Biercewicz, K. (2023). Using High-Tech Tools for Consumer Buying Decisions of FMCG. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 174, 388–402. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2023.174.27>
- Yadav, A., Singh, S. K., & Dash, M. K. (2025). Digital marketing and consumer behavior: Analyzing purchase intentions of Generation X and Y in the FMCG sector. *Journal of Advanced Management Studies*, 2(1), 29–41. <https://doi.org/10.36676/jams.v2.i1.31>

ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКИ СПОЖИВАЧІВ: АНАЛІЗ СЕКТОРУ ТОВАРІВ ШИРОКОГО ВЖИТКУ У МТАТХІ

Asemahle Dumisana

*Walter Sisulu University
Butterworth, South Africa*

Tshepo Tlapana

*Walter Sisulu University
Butterworth, South Africa*

В статті досліджено вплив цифрового маркетингу на рішення споживачів про покупки в секторі товарів швидкого споживчого вжитку (FMCG) у Мтаті, Південна Африка. Метою дослідження було визначити найефективніші канали цифрового маркетингу, проаналізувати ключові фактори, що впливають на поведінку споживачів, та зрозуміти перешкоди для впровадження цифрового маркетингу в напівміському контексті. Був застосований кількісний дизайн дослідження з використанням методу описового опитування. Дослідження було спрямоване на споживачів віком від 18 років, які регулярно купують товари FMCG у Мтаті. Через географічні обмеження було застосовано неімовірнісний підхід до вибірки зручності, що призвело до розміру вибірки 100 респондентів. Дані були зібрані за допомогою структурованих анкет, розповсюджених як онлайн, так і офлайн, для забезпечення інклюзивності. Описовий та висновковий статистичний аналіз було проведено за допомогою SPSS для вивчення взаємозв'язків між впливом цифрового маркетингу та купівельною поведінкою. Результати дослідження показують, що такі платформи, як Facebook, TikTok та YouTube, мають найбільший вплив на формування рішень споживачів, а рекламні акції та відгуки користувачів визначені як найвпливовіші типи контенту. Маркетинг впливу також виявився ключовим фактором довіри та залученості. Дослідження висвітлює інфраструктурні проблеми, включаючи обмежений доступ до Інтернету та високі витрати на передачу даних, які перешкоджають повноцінному впровадженню цифрового маркетингу. Ключові рекомендації включають пріоритетність платформ соціальних мереж, використання співпраці з інфлюенсерами та інтеграцію рекламного контенту та відгуків користувачів у маркетингові стратегії. Крім того, підприємствам слід застосовувати гібридні маркетингові підходи та інвестувати в ініціативи з цифрової грамотності для підвищення залученості споживачів.

Ключові слова: рішення споживачів про купівлю, цифровий маркетинг, сектор товарів широкого вжитку (FMCG), маркетинг впливу, платформи соціальних мереж.

MARKETING

RECEIVED:

25 December 2025

ACCEPTED:

20 February 2026

RELEASED:

20 March 2026

 CC BY 4.0

UDC 338.48:658.8:332.142(477)

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-17

AN INTEGRATED POST-WAR MARKETING STRATEGY FOR TOURISM DEVELOPMENT IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES OF UKRAINIAN REGIONS

Sergiy Tsviliy

*Candidate of Sciences (Economics), Docent,
Associate professor of Department of tourism,
hotel and restaurant business*

*National University «Zaporizhzhia
Polytechnic»*

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID 0000-0002-1720-6238

Daria Mamotenko*

*Candidate of Sciences (Economics), Docent,
Associate professor of Department of tourism,
hotel and restaurant business*

*National University «Zaporizhzhia
Polytechnic»*

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID 0000-0001-7945-8628

Pavlo Bobrykin

Senior Lecturer of Department of entrepreneurship, management and tourism

*Zaporizhzhia Institute of Economics
and Information Technologies*

Zaporizhzhia, Ukraine

ORCID 0009-0001-5820-8475

* Corresponding author email: mamotenko07@gmail.com

Abstract. The relevance of this article lies in the fact that the implementation of the philosophy and methodology of marketing in the development of tourism in de-occupied territories can ensure their effective functioning under conditions of intense competition and the adverse consequences of war. The purpose of the article is to systematize and substantiate the scientific and methodological foundations and principles for developing an integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of Ukraine, based on the creation and promotion of a territorial tourism brand. The subject of the study is the paradigm of sustainable development of the tourism system, understood as a dynamic process of successive positive post-war transformations. The proposed marketing mechanisms for post-war tourism development in de-occupied regional territories are based on a synthesis of best tourism practices, are comprehensive in nature, and cover all elements of the tourism marketing mix, partnership marketing, and place branding. The integrated approach focuses on both internal and external target audiences and offers a set of specific characteristics and instruments. The measures developed within this framework are aimed at increasing the tourist attractiveness of de-occupied territories, creating conditions for entrepreneurial activity, improving population welfare, restoring tourism infrastructure and resources, and strengthening the competitive position of regions in the interregional division of labor in the tourism sector. The results are recommended for use by central and local authorities of Ukraine, tourism development agencies, stakeholders, and other interested parties in designing and implementing strategies for tourism and regional development in de-occupied territories.

Key words: de-occupied territories; region; strategy; tourism; marketing; war; development.

JEL Classification: L83, M31, R11, O18, O19

INTRODUCTION

Integrated management (or integration-based management) represents an approach to governing structures or processes that brings together diverse systems, functions, and interests into a single coherent framework in order to enhance efficiency, avoid duplication, and optimize the use of resources (But et al., 2023; Tsviliy, 2024). Unlike fragmented governance, integrated management forms a comprehensive system that ensures coordination of actions and overall development. In this context, Integrated Tourism Resources Management (ITRM) is understood as a management system based on accounting for all types of resources within defined geographical boundaries (regions), aligning the interests of different sectors and hierarchical levels of resource use, involving all stakeholders in decision-making, and promoting the efficient use of resources to meet regional needs in a sustainable manner (Trusova et al., 2020).

The tourism development strategy, as part of an integrated regional marketing strategy, is designed to align the interests of stakeholders particularly public authorities with changes in the external business environment of tourism. From this perspective, the marketing strategy of tourism development can be regarded as relatively innovative in regional governance. Moreover, an effective post-war marketing strategy for tourism development in Ukrainian regions can reduce distribution and promotion costs without diminishing revenue-generating effects. A necessary condition for effective tourism development management in the post-war recovery of de-occupied territories is a systemic and comprehensive approach: marketing measures must cover all stages and functional zones of post-war regional tourism (Trusova et al., 2022). In essence, marketing should be implemented by regional stakeholders themselves. This implies multivariant decision-making, whereby more than one alternative strategy is proposed; forward-looking orientation, enabling both short-term improvement and long-term tourism development with sustainable competitive advantages; and strategic thinking, whereby measures reflect long-term goals and the vision of territorial development. When developing an integrated post-war marketing strategy for tourism in the de-occupied territories of Ukrainian regions, it is necessary to take into account groups of external and internal environmental factors (Mazaraki et al., 2022): key macro- and micro-environmental trends (with the use of scenario modeling principles); the interests of the tourist territory; resource and budget constraints; the interests of influence groups (consumers, business entities, local residents); tested post-war behavioral models of competing destinations in international tourism (problems, failures, and successes); and the existing key competencies of professionals that are significant for consumers in the context of post-war recovery. In general, the specificity of an integrated post-war marketing strategy for tourism development in de-occupied regional territories lies in the ability of a tourist destination to rapidly adapt to a changing post-war environment and to create entrepreneurial opportunities for stabilizing the economic situation or even improving market positions (growth of market share, sales volumes, and customer loyalty). Thus, the implementation of marketing philosophy and methodology in tourism development in de-occupied territories of Ukrainian regions can ensure their effective functioning under conditions of intense competition and the adverse consequences of war. For this reason, such an approach to designing tourism development strategies in de-occupied territories of Ukraine is both relevant and timely.

LITERATURE REVIEW

The contribution of scholars to addressing the issues of post-war development of tourist territories is presented in numerous works by domestic and foreign researchers. In recent years, a substantial body of research has focused on the key challenges of tourism development in Ukrainian regions under wartime conditions, taking into account business strategies and the state of the national

economy, based on the study of territorial recovery experiences in different parts of the world and considering the “architectonics” of tourism. In particular, general aspects of modern tourism have been examined from the perspective of its strategic development as a global economic sector (Baloglu and McCleary, 2009; Echtner and Ritchie, 2012); trends and directions of strategic development of the tourism industry worldwide and in specific countries have been described (Endo, 2006; Marti-Ciriguíán and Nolasco-Cirugeda, 2017); the importance and role of digitalization in the strategic development of the tourism industry have been substantiated (Buhalis et al., 2023; Yang and Song, 2024); the factors of strategic attractiveness of the tourism sector in the context of investment attraction have been analyzed in detail (Shayakhmetova et al., 2020; Trusova et al., 2020); and models, strategies, and mechanisms of marketing-driven tourism development in both real and digital spaces at the regional and global levels have been formulated (Kyzym et al., 2015; Roziqin et al., 2023). However, despite the abundance of scientific ideas, there is a notable lack of research on the theoretical and methodological foundations for shaping the development of de-occupied tourist territories in the post-war period. Issues related to the design of a комплекс of marketing mechanisms within the strategic development system of tourist territories in Ukrainian regions remain underdeveloped. There is also a need to study methods and practices for the recovery of the tourism industry in the post-crisis period. On this basis, there is a clear demand for scientific tools to implement the experience of forming an integrated post-war marketing strategy for tourism development in Ukraine. The present study takes into account the results of earlier research on the strategy for developing the investment potential of Ukraine’s tourism industry within the international economic system (Tsviliy et al., 2024a), the internalization of the investment environment in the international tourism sector (Zaytseva et al., 2024), and the transformation of digital tourism services (But and Mamotenko, 2025b), in which the solution to this problem was initiated and on which the authors build.

PAPER OBJECTIVE

The purpose of the article is to systematize and substantiate the scientific and methodological foundations and principles for developing an integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of Ukraine’s regions, based on the creation and advancement of a tourist territory brand.

METHODOLOGY

The theoretical basis of this study is the paradigm of sustainable development of the tourism system, which implies a dynamic process of successive positive changes aimed at harmonizing economic, social, and environmental relations and aspects of human activity in the de-occupied territories of domestic regions. The core principle is sustainability, understood in this context as the viability of the tourism system, the key condition of which is the balanced development of the economic, social, and environmental sectors of the regional tourism system. The following methods were used in the study: the method of scientific hypotheses – for implementing tourism marketing methodology in the sphere of regional governance; the logical method – to clarify the procedure for obtaining the status of a tourist territory brand; structuring – to define and present the tourism development marketing strategy in the form of a formal document; the descriptive method – to identify the strategic objectives of tourism development in a Ukrainian region; grouping – to establish the role of macro- and micro-level factors in shaping branding goals; the classification method – to determine the advantages of having a strategic document in the field of tourism marketing at the regional level; modeling – to develop an image model of the tourist territory; and the abstract method – to interpret the results obtained and formulate scientific conclusions.

RESULT AND DISCUSSION

Thus, objectives reflect the strategic vision of the post-war future of tourism in a country’s region. They define the target model of tourism development in the territories and priority directions, and serve as benchmarks that indicate the degree of implementation of planned measures while simultaneously revealing the effectiveness of the chosen mechanisms and the reasons for any discrepancies in achieved outcomes. Based on this logic, the authors identify the following strategic marketing goals for the post-war development of tourism in the de-occupied territories of Ukraine’s regions:

- ensuring long-term effective marketing governance (Strategic Goal 1 – SG1);
- creating attractive conditions for the population and priority tourist audiences (growth of aesthetic, socio-cultural, and economic attractiveness) (SG2);
- forming a competitive tourism offering (SG3);
- ensuring accessibility of the tourism offering (SG4);
- developing effective promotion of the tourism offer of the de-occupied territory and its attractiveness in the context of a positive image and tourist brand of the region (SG5);
- establishing long-term partnership relations in the field of tourism (SG6);
- achieving internal loyalty and support for marketing transformations (SG7);
- strategic marketing specialization and development of a priority tourism direction (eco-, sports, business, cultural, military, etc.) (SG8).

The main goals determine the strategic marketing tasks for tourism development (Table 1).

Table 1

Priority strategic tasks of post-war tourism development in the de-occupied territories of Ukraine’s regions

SG	Strategic Tasks for Tourism Development in the De-occupied Territories of Ukraine’s Regions
SG 1	Approval of an organization or marketing unit responsible for implementing regional tourism marketing within the governance structure for the development of the de-occupied territory. Creation of an integrated marketing system for the tourist region and ensuring the unity of the marketing approach. Development of a long-term strategic marketing plan and a tourism development marketing strategy. Formation of a long-term marketing vision and definition of the objectives of tourism development in the de-occupied territory. Provision of marketing support for all sectors related to tourism
SG 2	Creation of attractive economic conditions for the priority audience and local population of the de-occupied territory. Ensuring the tourism attractiveness of the de-occupied regional territory. Increasing competitiveness in domestic and international markets. Ensuring the attractiveness of the priority tourism orientation of the de-occupied region.
SG 3	Differentiation and assessment of the competitiveness of existing offers of the de-occupied tourist territory. Development of перспективні tourism offers and interregional projects in line with trends in tourism demand and supply. Design of new events and an increase in the number of tourism-related activities.
SG 4	Identification of promising sales markets and consumers of the tourism product of the de-occupied territory of Ukraine’s region. Formation of special programs to build long-term partnership relations with regional and national tourism companies.
SG 5	Formation of a positive image of the de-occupied tourist region that is favorable for the population and priority audiences. Creation of a strong brand and differentiation of the tourist territory’s image from competitors. Implementation of an effective internal and external information and communication policy. Execution of advertising and informational activities for priority tourism directions. Promotion of the best offers, image, and brand of the de-occupied regional territory.
SG 6	Creation of a broad partnership network. Formation of a promising joint tourism offer. Engagement of priority stakeholders in the development of tourism in the de-occupied territory of the region.
SG 7	Ensuring comprehensive support for marketing initiatives by the local population. Implementation of tourism marketing in the de-occupied regional territory. Increasing the level of “tourism patriotism” among producers and consumers of the tourism product of the de-occupied region.
SG 8	Formation of a priority sectoral marketing strategy. Identification of target measures and mechanisms for tourism development in the de-occupied territory of Ukraine’s region.

Source: compiled by the author after (Causevic and Lynch, 2013; OECD Tourism Trends and Policies, 2024; Project of the Recovery Plan of Ukraine, 2022)

The methodology of marketing a de-occupied territory is a cycle of research, design, representational, and implementation procedures within the functional structure of the strategic management of regional territories (Tourism during the war – how Russian, Ukrainian and European tourism changed, 2025). Figure 1 presents the scheme of the process of creating a tourism development marketing strategy in a region of Ukraine. Stage 1 may include two sub-stages. The first involves situational analysis: assessment of the competitive position and SWOT analysis. The diagnostic component includes the study of the geographical, organic, economic, and symbolic dimensions of the uniqueness of a given de-occupied region. To identify and assess existing problems, field research and working groups should be organized with the participation of all stakeholders and representatives of the public and private sectors (1.1). The second sub-stage focuses on the study of tourism market trends: monitoring and evaluation of international and regional market trends with an emphasis on the selected segment (cultural, historical, sports, military tourism). Market research includes the phases of environmental scanning, demand and supply analysis, and requires examination of baseline data from primary and secondary sources (1.2). Stage 2 includes: defining the strategic vision and positioning in the interregional space and tourism market (2.1); determining objectives and optimal models of tourism development and governance (2.2); and identifying core and investment projects for tourism development in the de-occupied territory of the region (2.3). Stage 3 should include: identification of unique offers and tourism products of the de-occupied regional territory (3.1); detection of target segments and market niches (3.2); and development of a marketing strategy for offering competitive (unique, attractive, innovative, etc.) tourism products of the de-occupied territory of Ukraine’s region (3.3).



Figure 1. The Process of Creating an Integrated Post-War Marketing Strategy for Tourism Development in the De-Occupied Territories of the Regions of Ukraine

Source: own compilation

According to the authors, the integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of the regions of Ukraine is elaborated on the basis of the characteristics identified in the course of analysis, taking into account trends and opportunities of the strategic development model (World Bank Group, 2024; Tourism in the 2030 Agenda, 2025; Transition Tourism Pathway, 2025).

The integrated strategy determines how to implement existing tourism offerings, enhance competitiveness, achieve recognition, and meet the expectations of target segments. At the same time, the post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of a specific region of Ukraine may be aimed not only at attracting target markets but also at reducing flows from

non-promising tourist markets from a regional perspective, even to the level of demarketing the tourist territory of the region (after the full de-occupation of the TOT of Ukraine).

For each strategic direction, the strategy defines objectives and proposes a set of measures and elements for their achievement and for tourism development in the region. The de-occupied territory of a region requires tourism specialization based on unique attributes and competitive advantages. Thus, a marketing strategy for a priority tourism direction makes it possible to focus on specific segments and achieve strategic goals. One of the technologies advisable for use in developing a post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of the regions of Ukraine is benchmarking (an activity aimed at the long-term formation of a regional tourism development strategy based on the best managerial practices of various partners and competitors in national and international tourism markets) (Tsviliy et al., 2024). This approach helps to avoid marketing “traps” and to adapt the practices of successful regions.

According to the authors, the following main advantages of having a developed strategic document in the field of tourism marketing at the regional level can be identified (Fig. 2).

Thus, the creation and implementation of an integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of the country’s regions is an important prerequisite for the successful development of Ukraine’s regions in key areas (But et al., 2025). This document will enable the effective promotion of the de-occupied territories of Ukraine’s regions in external markets and the formation of a favorable internal environment for improving the quality of life of the population and implementing business projects in the de-occupied territories. Given the specific nature of various tourism marketing instruments when applied within the system of public authorities and local self-government bodies, it is advisable to involve experts, business representatives, and civil society organizations in the development of the strategy (Echtner and Ritchie, 2013). It is emphasized that the marketing strategy of a tourist territory should be flexible and adaptable to changing external and internal environments, and that its successful implementation requires the organization of interaction among virtually all regional and local government bodies (Trusova et al., 2023).

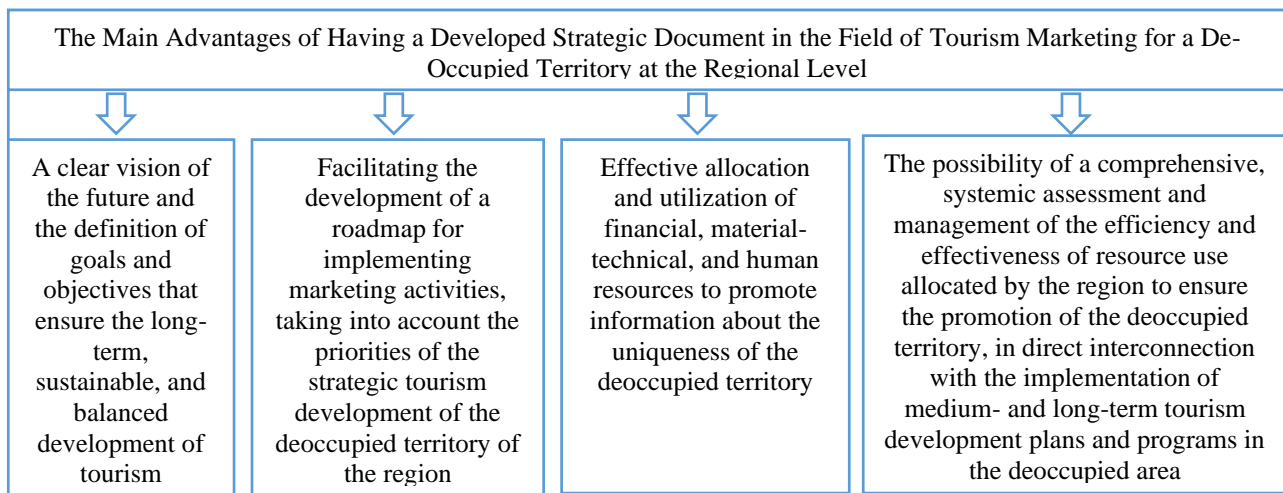


Figure 2. Key advantages of having a developed strategic document in the field of tourism marketing for a deoccupied territory in a domestic region

Source: compiled by the author after (But and Mamotenko, 2025a; Rudenko-Sudarieva and Krysyuk, 2015; Zgurovsky, 2015)

It is proposed to structure the integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of the regions of Ukraine as follows:

- General provisions: the goals and objectives of strategy implementation; justification of the relevance of developing and implementing the strategy under conditions of contemporary global competition;

- Analysis of the current state: analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats for the development of the de-occupied туристичної territory; competitive analysis and assessment of the strengths and weaknesses of the tourist territory in comparison with other territories in different regions of Ukraine; analysis of target audiences and their needs, including residents, investors, tourists, and other stakeholders;

- Positioning of the de-occupied tourist territory: identification of unique features; development of the territorial brand;

- Target markets and target segments: a tourism-oriented territory; a territory of effective investment; a territory for a happy life and successful business in the post-war period;

- Marketing communications: promotion of the de-occupied tourist territory of Ukraine in social media; coverage of achievements of the de-occupied tourist territory in mass media; a calendar of major events held in the country's tourist territory; the official website of the de-occupied tourist territory, mobile applications, and other digital communication channels; formation of a positive image of the de-occupied tourist territory;

- Assessment of strategy implementation effectiveness: key performance indicators (KPIs) for achieving the strategic goals; a monitoring and data analysis system to evaluate the effectiveness of marketing activities;

- Strategy implementation budget: sources of financing for marketing activities within the strategy; allocation of resources among different marketing directions within the Strategy;

- Strategy implementation action plan: an action plan (roadmap) for strategy implementation with a detailed description of measures for each year of a five-year period; responsible actors for the implementation of specific measures;

- Reporting, control, and strategy adjustment: a reporting system, procedures and frequency of control over strategy implementation and the use of allocated resources; conditions and procedures for strategy adjustment;

- Final provisions: key conclusions and recommendations; prospects for the development of marketing in the activities of public authorities and local self-government bodies in the de-occupied tourist territory after the five-year period.

As the main appendices to the Strategy, the authors propose the following documents: a roadmap for the development of partnership and cooperation between a specific domestic de-occupied tourist territory and other territories and regions of Ukraine, public authorities, and business structures for the five-year period of strategy implementation; a training and professional development program for marketing specialists for the territory for the five-year period of strategy implementation.

According to the authors, the proposed structure of the Strategy, being based on the study of best practices in the effective use of tourism marketing instruments in the activities of public authorities and tourist destinations of Ukraine, will in many respects be typical for the de-occupied territories of domestic regions. Its implementation and further improvement, taking into account accumulated experience, will on a комплексній and systematic basis contribute to solving tasks significant for each tourist territory of Ukraine, such as increasing the attractiveness of the territory for citizens' life, expanding investment inflows into the economy, developing tourism, and forming a positive international image of the territory.

Fundamentally important components of marketing include the awareness and promotion of a specific regional territory as a place for the implementation of various tourism projects based on forecasting and understanding the needs of the global, national, and local tourism economy, the current situation, and the real capacities of the de-occupied territory. Regions that will include de-occupied territories in their administrative structure face the task of creating an effective marketing promotion strategy that defines the positioning concept, the formation of an attractive tourist image,

promotion tools, the expansion of a loyal audience, and the development of the tourism market. In addition, it is necessary to develop a brand strategy, a market entry (penetration) strategy, as well as a communication and distribution strategy (Cro and Martins, 2020). It is important to apply an approach developed during seminars and working groups based on consideration of stakeholders' views.

Performance assessment should be conducted on the basis of a system of measurable indicators reflecting quantitative and qualitative information regarding different sectors of tourism economy development, investment, priority tourism directions, public opinion, branding, communications, and the objectives envisaged by the Strategy (Roganova, 2019). In a specific domestic de-occupied regional territory, success can be measured by the expansion of the tax base of tourism services, the emergence of new types of tourism business, the inflow of residents to the region to participate in the organization of tourism services, and improvements in environmental characteristics (Kerimkhulle et al., 2023; Mamotenko and But, 2025a).

The completion of work on the document should be accompanied by an additional seminar with a consultative group whose members are knowledgeable about the specific features of the de-occupied territory. The final stage of analysis will ensure feedback on the strategic marketing plan, the directions of the tourism development strategy, and the final recommendations.

For most domestic tourist territories, intuitive identification of regionally relevant tasks and plans is characteristic, while those responsible for strategy development do not always possess sufficient skills and methods for implementing planned changes in practice. Methodology and implementation mechanisms are therefore required. That is why, having defined the main goals and objectives of regional policy for implementing a marketing approach in the management of tourism in a de-occupied territory, it is critically important to proceed to the development of territorial tourism marketing mechanisms, which must be reflected in the tourism development marketing strategy, while the programs and program measures formed on its basis should ensure their practical realization.

The mechanism for managing tourism marketing in a de-occupied territory should include: the establishment of an organization or marketing unit within the management structure responsible for the implementation of tourism marketing; the assignment of functions to the responsible body, with a clear distribution of roles and designated officials; the development of an organizational scheme for managing marketing activities in the tourism sector of the de-occupied regional territory of Ukraine; strengthening the role and importance of tourism marketing for the leadership of local authorities in regions that include de-occupied territories; the elaboration of a long-term marketing strategy for tourism development and a strategic vision for the future of tourism in the de-occupied territory in cooperation with key tourism-related sectors and stakeholders; the formulation of a marketing plan, the identification of priority directions for tourism development, the development of a tourism marketing strategy, and the promotion of the tourism product of the de-occupied regional territory; improvement of the management system for all types of tourism resources and territorial infrastructure; the organization of marketing resources for tourism, including practical accounting (maintenance of databases on marketing organizations and reference information), strengthening the training system, and meeting the demand for qualified specialists; the development and implementation of new methods of research, analysis, data management, marketing tools, and programs; the establishment of a flexible system of relations and the coordination of the interests of all stakeholders; ensuring informational, advertising, and financial support for the promotion of tourism brands of the de-occupied regional territory; the organization of training seminars for tourism entrepreneurs and business structures to facilitate the identification of market niches, target audiences, and mechanisms for the development and promotion of tourism products; the development of a financial support scheme and the search for funding sources for tourism marketing.

The mechanism for managing tourism marketing in a de-occupied territory of Ukraine should be aimed at: forming a system of relations between the management apparatus, marketing services of

the de-occupied territory, and various tourism business structures; ensuring effective management of tourism marketing in the given territory; coordinating interests related to tourism development and addressing emerging challenges; providing appropriate support; coordinating priority tourism directions; and implementing joint, territorially significant, integrated projects for different actors in the tourism sector.

The mechanism for developing a competitive tourism offer in a de-occupied regional territory should include: defining tourism objectives and forming a product strategy and an offer map for the de-occupied territory; identifying priority audiences and following trends in demand, supply, and distribution; monitoring existing offers and assessing their relevance and competitiveness; addressing problems while maximizing advantages and opportunities; differentiating existing tourism offers according to their quality and accompanying and additional services in order to achieve recognition in domestic and foreign markets; expanding the range of import-substituting and export-oriented tourism products of the de-occupied regional territory; stimulating innovation and investment in promising tourism directions; creating a system of tourism brands for the de-occupied territory; diversification through the development of new tourism products and offers for new markets in order to increase the variety of supply; creating inter-territorial tourism projects to further expand the market; defining new events and increasing the number of activities; ensuring maximum utilization of tourism infrastructure facilities; enhancing the marketing competitiveness of tourism companies in the de-occupied regional territory by increasing customer orientation, information support, and the development of skills in brand image creation and promotion; and ensuring effective, efficient, and results-oriented management in order to develop the offer and enable a specific de-occupied territory to gain a share of the tourism market.

The tourism marketing management mechanism in a de-occupied regional territory should ensure: the formation of the most comprehensive and competitive offer that meets the requirements of the tourism market and is capable of satisfying the needs of both the local population and tourists; the development of a product strategy, event-based economy, and experience and memory economy; the differentiation and diversification of tourism offers; the adaptation of tourism enterprises to market requirements and the creation of strategic, mutually beneficial partnerships; and the implementation of functions that enable the production and reproduction of the tourism resources of the territory.

However, the accumulated tourism resources, unique offers, and complementary goods must be commercialized in the most effective way, by reducing consumption costs and strengthening the position of the de-occupied regional territory within the interregional tourism space (Yung & Khoo-Lattimore, 2019). These requirements should be met by a mechanism for forming an effective system of distribution and sales of the integrated tourism product of the de-occupied territory. According to the authors, this system should include: the identification of potential markets and consumers; the development of a detailed plan and layout of the de-occupied tourism territory reflecting consumer needs and its correlation with the tourism supply of sites, facilities, and locations; preparation of priority offers and ready-to-use facilities for sale or lease; implementation of targeted marketing programs to attract priority audiences (tenants, consumers, tourists); formation of efficient distribution channels and stimulation of long-term relationships between local tourism firms and representatives of priority tourism destinations beyond the de-occupied regional territory; promotion of the tourism brands of the de-occupied tourism region in external markets; enhancement of marketing support for service delivery; development of interregional partnerships to implement joint offers in order to expand channels and geographic coverage; stimulation of increased purchase frequency by tourists in local outlets of regional brands of domestic producers (special business-to-business programs and tourist incentive schemes); preparation of a special program to attract consumers to priority tourism directions, provide them with up-to-date information, and simplify service booking procedures; and the formation of a system for managing distribution channels and partnerships, including mechanisms for conflict prevention and resolution.

As a unified technological process, this mechanism serves as a management tool for the distribution sphere and for creating conditions for the effective satisfaction of needs and market demand, managing value chains for the creation and delivery of tourism products to consumers, and fostering a marketing culture of exchange in goods and services, long-term partnerships, and distribution channels (Mamotenko & But, 2025b). Promotion is an integral component of tourism marketing in a de-occupied regional territory, as it forms and stimulates demand for resources, services, and offers. Only a de-occupied territory of Ukraine that consciously leverages its competitive advantages, positions itself strategically, and promotes information effectively will be able to achieve sustainable tourism development.

According to the authors, a modern mechanism for promoting tourism offers should include: the formulation of a promotion strategy for the tourism offers of the de-occupied regional territory and ensuring unity of approach and messaging; consolidated promotion of tourism enterprises' products from the de-occupied territory in domestic and foreign markets through participation in exhibitions and forums and the organization of public relations activities; promotion of tourism brands of the de-occupied regional territory in external markets; informational support for specific tourism programs of the de-occupied territory; creation of general advertising materials for events of specific tourism companies; identification of new tools, channels for promoting tourism offers of the de-occupied territory (including a website developed in line with the latest trends); creation of new marketing materials for the promotion of tourism offers and their wide dissemination; development of clear, memorable, consumer-oriented key messages; ensuring coordination of external communications; building an effective, well-functioning system of interaction with national and regional mass media; and activation and systematization of press services of public authorities, leading enterprises, and organizations of the tourism sector in the territory.

The mechanism makes it possible to increase the awareness of target audiences about the de-occupied regional territory, its events and tourism offer, and to enhance the attractiveness of the tourism resources concentrated in the territory, the conditions for tourists' stay, and business activity. It is aimed at systematizing and consolidating all efforts, creating an integrated post-war promotion strategy, and fostering "tourism patriotism" of the de-occupied regional territory.

A strategic direction of tourism marketing is image marketing. The need to form the image of de-occupied regional territories arises from the fact that, in the current context, regional tourism cannot be viewed as a closed, self-sufficient system, since its functioning depends on resources attracted through networks and linkages into which it is embedded (Policy and Destination Management, 2025). The necessity to define a place within the regional structure and to build the image of a reliable tourism partner determines the need to develop effective technologies and mechanisms for implementation.

The mechanism for forming and promoting a positive tourism image should include: identification of competitive advantages (recreational resources of the de-occupied territory, national parks or architectural heritage sites, health and wellness resorts, tourist safety systems, internationally oriented tourism enterprises); identification of unique tourism characteristics of the de-occupied regional territory; development of an image concept; creation of brands and implementation of technologies for building tourism trademarks; formulation of a promotion strategy and determination of information policy directions that support the tourism image of the de-occupied region; identification of mechanisms for communicating positive information to target audiences (public relations, advertising, forums, exhibitions, presentations); targeted dissemination of information about unique tourism products, high-quality services, developed tourism infrastructure, a favorable investment climate, positive events and achievements, and industry leaders; development of the tourism image of the de-occupied territory as a system of regional tourism brands; management of factors affecting the tourism image of the de-occupied region; organization of monitoring of the region's tourism image, including the de-occupied territory; and neutralization of negative stereotypes.

An important element in shaping the tourism image of a de-occupied regional territory is the development of a brand aimed at creating, developing, effectively promoting, and using the competitive advantages of the de-occupied tourism territory for the benefit of domestic and international tourism stakeholders with whom the region seeks cooperation. The creation of a tourism brand of the de-occupied territory—an established image and name—should lead to the effective development of the local economy, culture, and tourism.

A decisive factor in the post-war investment attractiveness of a de-occupied regional territory is the image formed in the perception of Ukrainian society. In the process of building a tourism brand of a de-occupied region, the same principles apply as in any other business: to strengthen competitive advantages of the de-occupied territory as a tourist destination and to make its weaknesses less visible (Fig. 3).

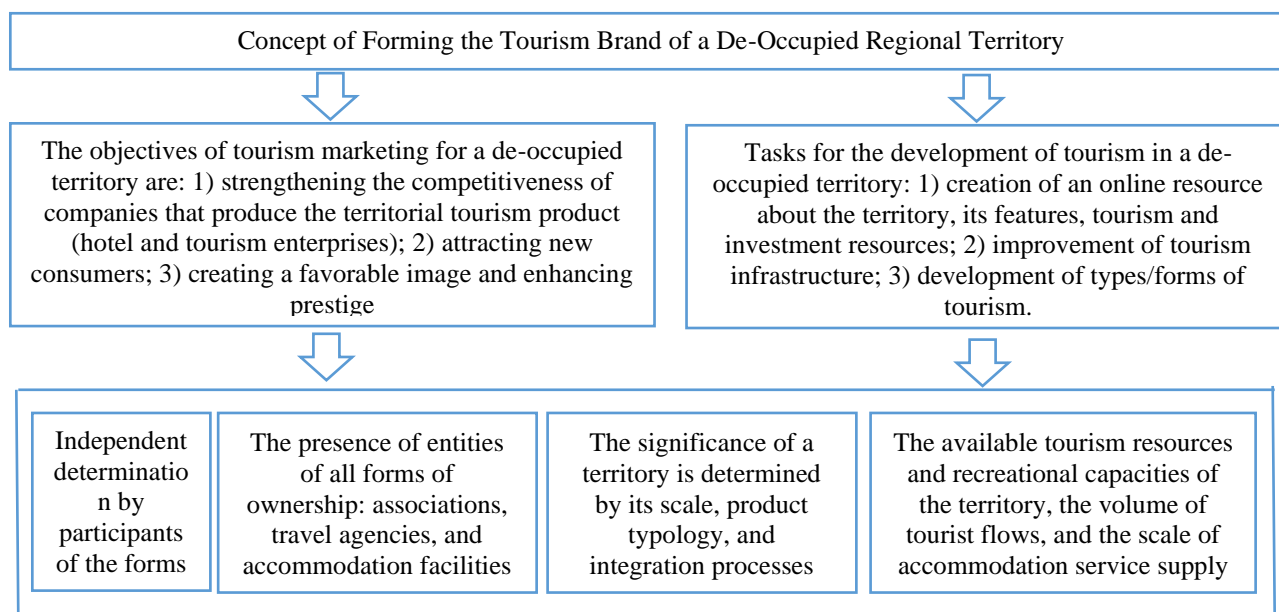


Figure 3. Concept for the formation of a tourism brand of the de-occupied territory of the region

Source: own compilation

For a de-occupied territory to obtain the status of a tourism brand, the following actions are required:

- organization of work in this direction by regional authorities, professional associations, institutions, and educational establishments;
- development of a concept for tourism development in the de-occupied regional territory;
- preparation of a feasibility study of a market-ready product;
- development of a system for promoting the de-occupied tourism territory.

From the authors’ perspective, the tourism brand of a de-occupied territory is a complex psychosocial construct that includes:

- the tourism image of the de-occupied territory, its values, associated consumer perceptions and emotions, visions for realizing territorial potential, culture and historical heritage, taking into account macro- and micro-level factors, and the global responsibility of regional authorities and tourism organizations (Fig. 4);

- a logo (the symbol and physical expression of the tourism brand) and intangible attributes (UN Tourism, 2025; World Tourism Barometer, 2025).

Thus, the development of tourism (international inbound, domestic outbound, and local tourism) in any de-occupied territory of any region of Ukraine is based on tourism resources, which

include cultural and historical attractions that are unique and capable of meeting the socio-cultural needs of travelers. However, different de-occupied tourism territories possess different levels of attractiveness.

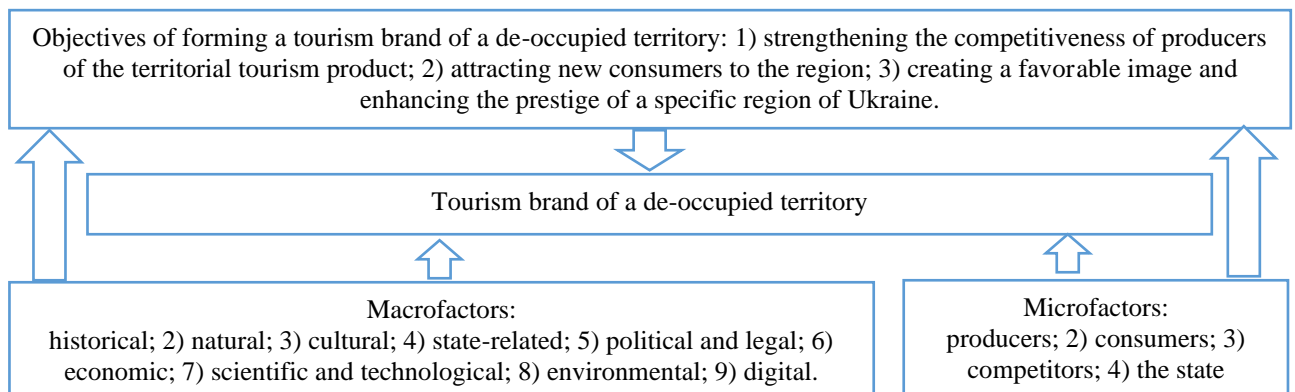


Figure 4. Objectives of forming a tourism brand of a de-occupied territory taking into account the influence of macro- and micro-level factors

Source: compiled by the author after (Publications Office of the European Union, 2025; UKRAINE Third Rapid Damage and Needs Assessment, 2025; EN.UNWTO-AP, 2025)

It is noted that, despite the existing tourism potential of various regions of Ukraine, tourism resources are underutilized by travel agencies and tour operators due to the insufficient development of tourism infrastructure in the regions of Ukraine and the low awareness of certain territories within regions in both domestic and international tourism markets (UNESCO, 2025).

In the context of managing a de-occupied regional territory from a marketing perspective, as a pathway for developing the tourism brand of this territory, the following areas become increasingly relevant.

First, ensuring an optimal structure and operating regime of the tourism and recreation complex. For a de-occupied regional territory to become competitive in international inbound and domestic outbound tourism markets in the post-war period, a prerequisite is the integrated use of cultural and historical assets and the creation of new tourist attractions. To shape a tourism image and promote the tourism product, the de-occupied territory should annually participate in international exhibitions and fairs, and organize event-based and promotional activities, festivals, and similar initiatives.

Second, conducting tourism and recreation passportization of the de-occupied regional territory to ensure comprehensive and systematic support for entrepreneurship and management in the tourism sector. The developed passport of a de-occupied territorial unit of the country may include: general information on its de-occupied units and the region; a description of tourism and recreational resources (climatic, water-based, beach, balneological and mud, landscape, cultural and historical); characteristics of the material and technical base of recreation and tourism of the de-occupied regional territory (public catering facilities, accommodation establishments, production, social and transport infrastructure, attractions); an assessment of the socio-economic and environmental situation; and information on existing and prospective programs for the development of recreation and tourism. It is also necessary to expand contacts and joint initiatives with public organizations in the tourism sector, as well as to establish systematic cooperation between regional (oblast-level) administrations and local communities in this area.

Third, to maintain a positive tourism image of the de-occupied territory and promote it as a center of regional development, it is necessary to engage mass media, develop a sustainably functioning Internet portal whose objectives include creating an effective emotional image of the tourism territory, maintaining and increasing brand recognition, establishing a presentation platform

containing comprehensive information about the territory, its tourism opportunities and services, and collecting information from tourism market participants.

Fourth, the development of recommendations for post-war rational recreational use of natural resources and environmental protection.

Fifth, the improvement of tourism infrastructure in the de-occupied regional territory.

The study of marketing as a tool for developing the tourism brand of a de-occupied territory forms the basis for the development of a model for shaping the tourism image of a de-occupied region of Ukraine, which envisages the application of tourism marketing methods in implementing measures to enhance its attractiveness (Fig. 5). The authors forecast the following types of effects resulting from the formation of the tourism image of a de-occupied territory:

- economic effects: growth of tourist flows; increase in investment; development of territorial infrastructure; development of hospitality industry entities; development of enterprises using territorial brands and geographical indications;

- social effects: formation of a positive image of settlements within the de-occupied territory and the region among local communities, visitors, and public authorities; improvement in the level and quality of life, including the objective well-being of the de-occupied territory.

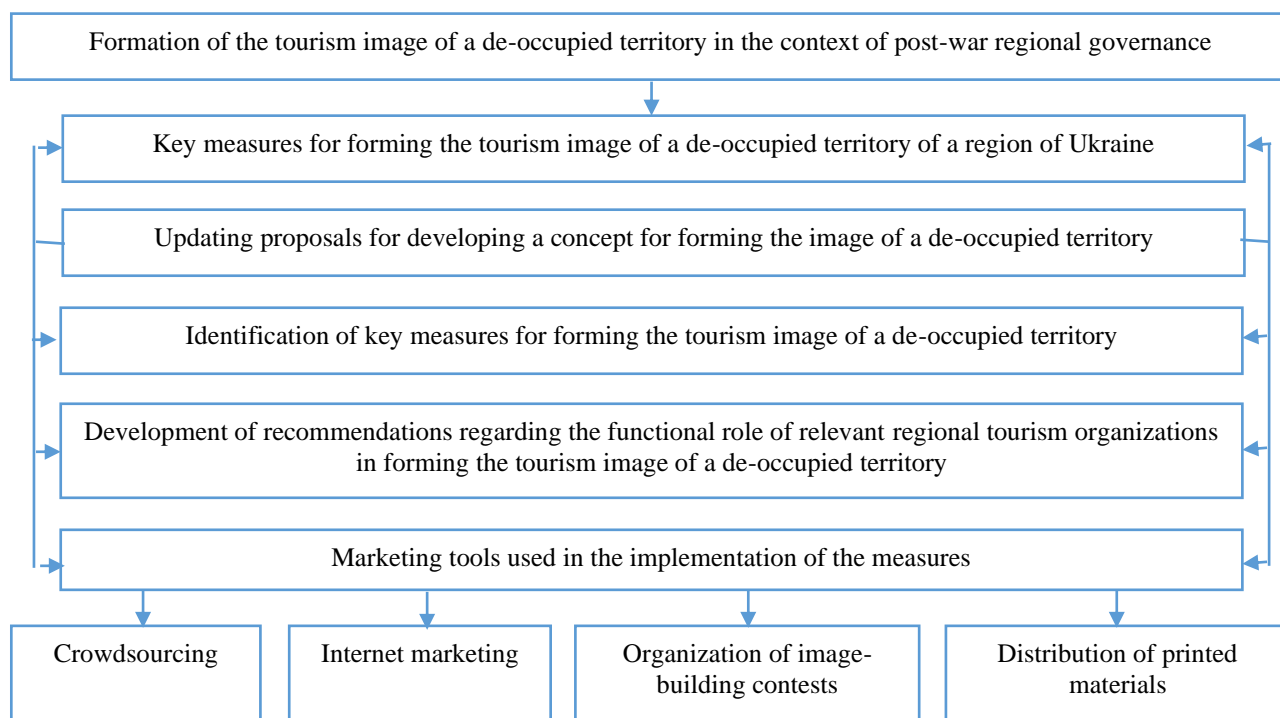


Figure 5. Model for forming the tourism image of a de-occupied territory

Source: own compilation

In the model developed by the authors, particular attention should be paid to identifying marketing measures for shaping the tourism image of a de-occupied territory (Table 2).

Table 2

Identification of marketing measures for forming the tourism image of a de-occupied territory

Marketing plan items	Marketing measure
Strategic planning of the tourism image of a de-occupied territory	Formulation of goals, objectives, and advantages
Conducting research	Segmentation, data processing
Development of the brand image platform	Essence of the brand image, description of advantages, analysis
Development of brand image identity	Logo, identification elements, guidelines
Development of a creative brand image strategy	Objective, technical brief, idea, communication message
Development of a media strategy	Goal setting, preliminary communication plan, media strategy
Promotion and monitoring of the brand image	Monitoring, placement and production of promotional materials, adjustments

Source: compiled by the author after (Project of the Recovery Plan of Ukraine, 2022; Mazaraki at al., 2022; Trusova at al., 2022)

An important task for the effective implementation of an integrated post-war tourism development strategy in de-occupied territories, in the context of efficient regional governance in Ukraine, is the rapid adoption and implementation of well-founded and timely managerial decisions aimed at increasing the attractiveness of the territory. Promising directions for the formation and development of the tourism brand of a de-occupied regional territory of Ukraine have been identified (Fig. 6).

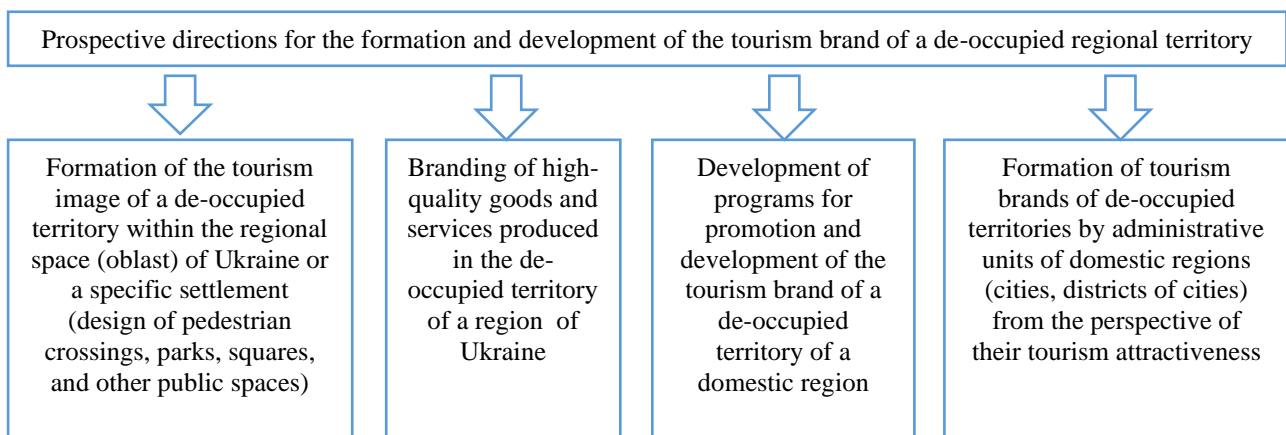


Figure 6. Prospective directions for the formation and development of the tourism brand of a de-occupied regional territory of Ukraine

Source: own compilation

Thus, the final stage in shaping the tourism image of a de-occupied territory is its promotion. The authors provide recommendations on the use of modern integrated methods for promoting the branding of a specific domestic de-occupied tourism territory.

One of the most effective methods is search engine optimization (SEO), the essence of which is to raise the de-occupied regional territory as high as possible in search engine results for relevant keyword queries. Another well-known method for promoting the tourism brand of a de-occupied

territory is contextual or display advertising, which involves the use of various types of online advertising (e.g., advertising the de-occupied regional territory as a tourism center will not appear directly through search engines but via other thematic tourism websites through ad clicks). Effective promotion methods also include publishing thematic articles on well-known online platforms about the potential and opportunities of the de-occupied territory, as well as using thematic forums and city and regional portals (Mamotenko and But, 2025b; Tsviliy, 2024). The most accessible and effective form of advertising in tourism activities remains print advertising, which includes information leaflets, price lists, promotional brochures, prospectuses, tourist maps, and other materials.

Recently, the issue of forming the tourism image of de-occupied territories has become the focus of attention of central and regional authorities, scholars, specialists in the tourism industry, and marketing professionals. This is evidenced by government-approved documents, strategies, and development programs of cities and regions of Ukraine, materials of scientific and practical conferences, as well as publications in print and electronic media devoted to current issues of post-war promotion of de-occupied territories and enhancing their economic and socio-cultural status. Overall, the tourism image of a de-occupied territory reflects the state of the post-war regional economy, the standard of living of the population, natural and climatic factors, specific features of history, religion, culture, mentality, science, and education—in general, the level of development and progress of both the de-occupied territory and the region as a whole. The model for forming the tourism image of a de-occupied territory proposed by the authors has practical value and is associated, first, with a high potential for attracting additional financial resources and, second, with an increase in the number of tourists and an expansion of the range of tourism services in the region.

CONCLUSION

An integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of Ukrainian regions should be based on rebranding (the transition from zones of hostilities to zones of resilience), the development of military tourism (memory tourism), ecotourism, as well as infrastructure recovery, which will ensure the safe attraction of domestic and international visitors. Within this strategy, the marketing mechanisms for post-war tourism development of de-occupied regional territories developed by the authors are based on a synthesis of effective international and domestic tourism practices, are comprehensive in nature, and cover all elements of the tourism marketing mix of de-occupied regional territories, relationship marketing, and branding. The integrated approach proposed by the authors is oriented toward both external and internal audiences and offers a set of specific characteristics and tools.

The measures formulated within these mechanisms are aimed at increasing the tourism attractiveness of de-occupied territories, creating conditions for intensifying entrepreneurial activity, improving the welfare and quality of life of the local population, ensuring comprehensive post-war development of tourism infrastructure and existing resources, and thereby enabling de-occupied regional territories of Ukraine to achieve a competitive position in the interregional division of labor in the tourism sector. In summary, the study demonstrates that the development and implementation of an integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of Ukrainian regions is a key factor for the successful activation of post-war regional development mechanisms. In the post-war recovery of Ukrainian regions, it is crucial to understand how well-designed marketing instruments can enhance investment attractiveness, stimulate tourism development, and strengthen the positive image of de-occupied regional territories. The obtained results are recommended for use by central and local public authorities of Ukraine, tourism development marketing agencies, stakeholders, and other interested parties in the development and implementation of strategies for tourism business development and tourism in de-occupied territories, as well as for regional development in general.

REFERENCES

- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868–897.
- Buhalis, D., O'Connor, P., & Leung, R. (2023). Smart hospitality: From smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 369–393. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>
- But, T., & Mamotenko, D. (2025a). Increasing the economic development of EU countries through the implementation of the smart city concept. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(31), 27–37. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-03>
- But, T., & Mamotenko, D. (2025b). Transformation of digital tourism services. In V. Solovieva & S. Hushko (Eds.), *Sustainable development in economics, technology and environmental engineering* (pp. 27–39). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91953-4_3
- But, T., Mamotenko, D., Korniienko, O., & Gubar, O. (2025). Financial assurance for tourism development and its impact on the economy of European countries. In A. Semenov, I. Yepifanova, & J. Kajanová (Eds.), *Data-centric business and applications* (Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Vol. 240, pp. 63–80). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_4
- But T., Mamotenko D., Lnenicka L., Pulina T. & Židová 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>
- Causevic, S., & Lynch, P. (2013). Political (in)stability and its influence on tourism development. *Tourism Management*, 34, 145–157.
- Cro, S., & Martins, A. M. (2020). Foreign direct investment in the tourism sector: The case of France. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100617.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2–12.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. R. B. (1993). The measurement of destination image: An empirical assessment. *Journal of Travel Research*, 31(4), 3–13.
- Endo, K. (2006). Foreign direct investment in tourism – Flows and volumes. *Tourism Management*, 27(4), 600–614.
- International tourism: Expenditures & receipts. (2024). *World Bank Group*. <https://data.worldbank.org/indicator/>
- Kerimkhulle, S., et al. (2023). Using technical and structural coefficients of economic statistics to equalize flows of input-output table. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 596, 501–511.
- Kyzym, M., Matyushenko, I., Shostak, I., & Danova, M. (2015). *Foresight forecasting of priority directions of development of nanotechnology and nanomaterials in countries of the world and Ukraine*. Inzhnek.
- Mamotenko, D., & But, T. (2025a). 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>
- Mamotenko, D., & But, T. (2025b). Digitalization of the economy as a prerequisite for tourism development. In V. Solovieva & S. Hushko (Eds.), *Sustainable development in economics, technology and environmental engineering* (pp. 61–73). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-91953-4_6
- Martí-Ciruguián, P., Nolasco-Cirugeda, A., & Serrano-Estrada, L. (2017). Assessment tools for urban sustainability policies in Spanish Mediterranean tourist areas. *Land Use Policy*, 67, 625–639.

Tsviliy, S., Mamotenko, D. & Bobrykin, P. (2026). An integrated post-war marketing strategy for tourism development in the de-occupied territories of Ukrainian regions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 235-252. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-17>

Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M., Okhrimenko, A., & Antoniuk, K. (2022). The rating of Ukraine's regional tourist systems according to their investment potential. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 43–61.

OECD. (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html

UN Tourism. (n.d.). *Policy and destination management*. <https://www.untourism.int/policy-destination-management>

Project of the recovery plan of Ukraine. (2022). <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>

Roganova, G. (2019). Investment attractiveness of enterprises: Essence, influencing factors, methodical approaches. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(24), 28–34.

Roziqin, A., Kurniawan, A. S., Hijri, Y. S., & Kismartini, K. (2023). Research trends of digital tourism: A bibliometric analysis. *Tourism Critiques*, 4(1–2), 28–47. <https://doi.org/10.1108/TRC-11-2022-0028>

Yang, X., & Song, R. (2024). Mechanism of influence of the digital economy on tourism industry development. *Progress in Geography*, 43(10), 1943–1955. <https://doi.org/10.18306/dlkxjz.2024.10.004>

Yung, R., & Khoo-Lattimore, C. (2019). New realities: A systematic literature review on virtual reality and augmented reality in tourism research. *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2056–2081. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1417359>

Zaytseva, V. M., Tsviliy, S. M., Demko, V. S., Klopov, I. O., & Kovalenko, V. I. (2024). Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*, 43(78), 91–123. <https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971>

Zgurovsky, M. (2015). *Foresight of Ukrainian economy: Mid-term (2015–2020) and long-term (2020–2030) time horizons*. NTUU «KPI», 2015. 136 p.

ІНТЕГРОВАНА ПОВОЄННА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Цвілій Сергій Миколайович

Національний університет «Запорізька
політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

Мамотенко Дар'я Юріївна

Національний університет «Запорізька
політехніка»
м. Запоріжжя, Україна

Бобрикін Павло Володимирович

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
м. Запоріжжя, Україна

Актуальність статті базується на тому, що реалізація філософії й методології маркетингу в розвитку туризму на деокупованих територіях вітчизняних регіонів дозволить забезпечити їх ефективне функціонування в умовах жорсткої конкуренції та несприятливих наслідків війни. Метою статті є систематизація та обґрунтування науково-методичних засад і принципів розробки інтегрованої повоєнної маркетингової стратегії розвитку туризму на деокупованих територіях регіонів України на основі створення й розвитку бренду туристичної території. Предметом дослідження є парадигма сталого розвитку туристичної системи, яка містить динамічний процес послідовних повоєнних позитивних змін. Розроблені маркетингові механізми повоєнного розвитку туризму вітчизняної деокупованої території регіону засновані на синтезі ефективних елементів зарубіжних та вітчизняних туристичних практик, мають комплексний характер і стосуються всіх елементів комплексу туристичного маркетингу деокупованих територій регіонів країни, маркетингу партнерських відносин, брендингу.

Запропонований інтегрований підхід орієнтований на зовнішню і внутрішню аудиторію, пропонує набір конкретних характеристик і прийомів. Сформульовані в межах механізмів заходи спрямовані на: підвищення туристичної привабливості деокупованої території, створення умов для інтенсифікації підприємницької активності, зростання добробуту життя місцевого населення, всебічний повоєнний розвиток інфраструктури туризму та існуючих ресурсів, сприяючи задоволенню потреб та завоюванню деокупованою територією регіону України конкурентоспроможної позиції у міжрегіональному розподілі праці у сфері туризму. Результати рекомендовано до використання центральними і місцевими органами державної влади України, маркетинговими агентствами з розвитку туризму, стейкхолдерами й іншими заінтересованими сторонами для розробки та реалізації стратегій розвитку туристичного бізнесу та туризму на деокупованих територіях, а також для регіонального розвитку загалом.

Ключові слова: деокупована територія, регіон, стратегія, туризм, marketing, війна, розвиток.

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 1 (35) 2026

*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 1 (35) 2026

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