



Issue №32

Part 3



International periodic scientific journal

ONLINE

www.sworldjournal.com

D.A.Tsenov Academy of Economics - Svishtov (Bulgaria)

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
(ICV: 73)
GOOGLESCHOLAR

SWorld Journal

Issue №32

Part 3

July 2025

Published by:

SWorld & D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria

Editor: Shibaev Alexander Grigoryevich, *Doctor of Technical Sciences, Professor, Academician*
Scientific Secretary: Kuprienko Sergiy, *PhD in Technical Sciences*

Editorial board: More than 400 doctors of science. Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/about/editorialTeam>

Expert-Peer Review Board of the journal: Full list on page:
<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/expertteam>

The International Scientific Periodical Journal "SWorldJournal" has gained considerable recognition among domestic and foreign researchers and scholars. Today, the journal publishes authors from different countries.

Journal Established in 2018. Periodicity of publication: 6 times a year

The journal activity is driven by the following objectives:

- Broadcasting young researchers and scholars outcomes to wide scientific audience
- Fostering knowledge exchange in scientific community
- Promotion of the unification in scientific approach
- Creation of basis for innovation and new scientific approaches as well as discoveries in unknown domains

The journal purposefully acquaints the reader with the original research of authors in various fields of science, the best examples of scientific journalism.

Publications of the journal are intended for a wide readership - all those who love science. The materials published in the journal reflect current problems and affect the interests of the entire public.

Each article in the journal includes general information in English.

The journal is registered in the INDEXCOPERNICUS, GoogleScholar.

DOI: 10.30888/2663-5712.2025-32-03

Published by:
SWorld &
D.A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
e-mail: editor@sworldjournal.com

Copyright
© Authors, scientific texts 2025



УДК 658.33

THE ROLE OF STATISTICAL METHODS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

РОЛЬ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Pokynchereda V.V. / Покин'череда В.В.*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0003-2734-8667

Kytaichuk T.H. / Китайчук Т.Г.*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-8171-1220

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of**State University of Trade and Economics**Вінницький торговельно-економічний інститут**Державного торговельно-економічного університету,**Вінниця, вул. Соборна, 87, 21050*

Анотація. У статті досліджено роль статистичних методів у системі управління підприємством, визначено їх значення у формуванні інформаційної бази для обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Розглянуто етапи статистичного дослідження, описано практичні можливості використання методів зведення та групування, індексного методу, кореляційно-регресійного аналізу, рядів динаміки для формування інформаційного забезпечення управління підприємством. Запропоновано алгоритм прийняття управлінських рішень із використанням статистичних методів, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Ключові слова: статистичні методи, управління підприємством, інформаційне забезпечення, аналітична інформація, економічний аналіз.

Вступ.

У сучасних економічних умовах ефективне управління підприємством неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Одним із важливих інструментів формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень є статистичні методи, застосування яких дає змогу досліджувати масові економічні явища та процеси, виявляти закономірності у функціонуванні підприємства, оцінювати ефективність його діяльності та прогнозувати розвиток. Використання статистичних методів забезпечує системний підхід до аналізу даних, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє зниженню рівня невизначеності в управлінні.

Питанням застосування статистичних методів у системі управління підприємством приділяється значна увага в дослідженнях. Зокрема, різнопланові



аспекти застосування статистичних методів для формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень висвітлені у працях М. Браташ, Н. Гончаренко, В. Грицун, К. Індус, Т. Колесник, Н. Кондратенко, О. Кушнір, Л. Мельник, О. Ментей, Л. Миськів, Р. Підлипної, Ю. Підлипного, Р. Чаплінського та ін. [1-8]. Втім, попри суттєвий науковий інтерес, комплексне осмислення ролі статистичних методів у забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємством потребує подальшого дослідження, зокрема щодо інтеграції статистичних інструментів у процеси планування, контролю, прийняття рішень й оцінки результатів діяльності.

Метою статті є дослідження ролі статистичних методів у системі управління підприємством як інструменту формування якісної аналітичної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, планування, контролю та прогнозування господарської діяльності.

Основний текст.

В умовах підвищеної економічної турбулентності, високої конкуренції та динамічних змін у бізнес-середовищі статистичні методи набувають все більшої ваги як інструмент управління підприємством. Застосування статистичного інструментарію забезпечує обґрунтованість прийняття управлінських рішень, сприяє виявленню закономірностей у розвитку підприємства, дає змогу ефективно оцінювати ризики, прогнозувати економічні показники та здійснювати контроль за виконанням стратегічних і тактичних завдань.

Статистичне дослідження здійснюється поетапно, що забезпечує системність, логічність та наукову обґрунтованість отриманих результатів. Першим етапом є збір інформації, при якому особлива увага приділяється її достовірності, репрезентативності та актуальності. Після цього проводиться узагальнення та групування даних, що дає змогу виявити внутрішні зв'язки та закономірності економічних процесів. На третьому етапі застосовуються методи, що забезпечують поглиблений аналіз діяльності підприємства, виявлення та встановлення причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежностей. За результатами проведення статистичного дослідження формуються висновки



та розробляються рекомендації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства (табл. 1).

Таблиця 1 – Етапи статистичного дослідження та їх характеристика

Етапи статистичного спостереження	Характеристика
1. Статистичне спостереження	Збір первинного матеріалу шляхом реєстрації фактів, формування інформаційної бази для наступного статистичного узагальнення та аналізу даних
2. Статистичне зведення та групування	Систематизація та групування даних, отриманих на етапі статистичного спостереження, за ознаками подібності. Основний метод на цьому етапі дослідження – групування (типологічне, структурне, аналітичне)
3. Статистичний аналіз	Проведення аналізу згрупованих статистичних даних для визначення закономірностей та виявлення взаємозалежностей. На цьому етапі використовуються методи вивчення варіації, індексний метод, метод кореляційно-регресійного аналізу, методи середніх і відносних величини та ін.

Джерело: сформовано авторами

У процесі дослідження діяльності підприємства використовуються різні статистичні методи, які дозволяють об'єктивно оцінити стан і динаміку економічних показників, виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності, встановити причинно-наслідкові зв'язки між окремими чинниками виробництва, а також формувати обґрунтовані управлінські рішення, зокрема:

1) зведення та групування – дають змогу класифікувати однорідні сукупності об'єктів за певними ознаками, що сприяє глибшому розумінню їхньої сутності та структури. Завдяки групуванню можна проводити класифікацію витрат і доходів за певними критеріями (регіон, вид діяльності підприємства, центри відповідальності та ін.), досліджувати структуру окремих показників (готової продукції, витрат, доходів тощо);

2) показники варіації дають змогу оцінити рівень однорідності статистичної сукупності. Зокрема, за допомогою коефіцієнтів варіації або середнього квадратичного відхилення можна визначити стабільність обсягу реалізації



продукції, витрат, собівартості та інших показників, що має практичне значення для формування стратегії ризик-менеджменту та фінансової політики; виявити відхилення фактичних показників від планових чи середніх значень та ін.;

3) середні величини дозволяють узагальнювати великі обсяги інформації. Такі показники, як середній рівень продуктивності праці, середня заробітна плата чи середній обсяг реалізації продукції є базовими при оцінці ефективності діяльності підприємства, а також слугують орієнтиром у процесі планування;

4) за допомогою індексного методу можна оцінити та порівняти зміни у різних економічних показниках. Наприклад, індекси фізичного обсягу, цін або структурних зрушень використовуються при аналізі змін у обсягах виробництва, реалізації продукції, витратах тощо;

5) застосування рядів динаміки дає змогу простежити закономірності розвитку певних явищ, виявити тренди, сезонні коливання, а також оцінити темпи зростання або зниження економічних показників. Завдяки обчисленню абсолютних і відносних показників можна зробити висновки щодо ефективності діяльності підприємства у порівнянні з попередніми періодами, виявити фази піднесення або спаду, а також вчасно ідентифікувати критичні точки розвитку;

6) одним із важливих статистичних методів є метод кореляційно-регресійного аналізу, який застосовується для виявлення та кількісної оцінки взаємозв'язків між економічними показниками. Цей метод дозволяє визначити щільність зв'язку та напряму впливу одного чи кількох чинників на результативний показник, наприклад, оцінити як рівень маркетингових витрат впливає на обсяги продажу продукції або як зміна заробітної плати впливає на продуктивність праці. Регресійні моделі надають можливість не лише аналізувати існуючі зв'язки, а й будувати прогнози щодо майбутнього стану об'єкта дослідження за заданих умов. Завдяки цьому управлінці отримують інструмент для прийняття обґрунтованих рішень, планування та оцінювання ефективності управлінських стратегій, що, у свою чергу, сприяє підвищенню економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Нині статистичні методи є найбільш затребуваним інструментом системи



управління підприємства, оскільки вони дають можливість на основі аналізу даних приймати обґрунтовані управлінські рішення. Надійна інформація у поєднанні із статистичними методами аналізу завжди є запорукою правильної бізнес-позиції суб'єкта господарювання [3, с. 117]. Крім того, статистичні методи дають змогу виявляти, аналізувати, а також вирішувати багато управлінських проблем [8, с. 218].

Прийняття управлінських рішень з використанням статистичних методів аналізу має ґрунтуватися на чіткому алгоритмі, який охоплює послідовні етапи збору, обробки, інтерпретації даних і формування відповідних висновків. Це забезпечує об'єктивність та аргументованість управлінських дій, дає змогу виявити внутрішні резерви розвитку підприємства, оцінити ефективність господарської діяльності, а також спрогнозувати майбутні зміни. Використання статистичних методів у цьому процесі підвищує якість прийнятих управлінських рішень, знижує рівень невизначеності й ризику, а також сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень із використанням статистичних методів має включати низку послідовних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні обґрунтованості рішень. Починається алгоритм із постановки управлінського завдання та збору достовірної статистичної інформації, яка проходить етапи обробки, аналізу та візуалізації. Лише після цього формується висновок, розробляється та приймається конкретне управлінське рішення (табл. 2).

Наведений алгоритм сприяє систематизації аналітичної роботи, забезпечуючи логічну послідовність дій, контроль за якістю отриманих результатів та узгодженість процесу прийняття рішень. Його впровадження дає змогу підвищити ефективність управління підприємством завдяки використанню достовірної статистичної інформації, її науковому опрацюванню та формулюванню обґрунтованих висновків.



Таблиця 2 – Алгоритм прийняття управлінських рішень з використанням статистичних методів

Етап	Зміст
1. Постановка управлінського завдання	Чітке формулювання проблеми або мети, яку необхідно досягти в процесі прийняття управлінського рішення
2. Збір даних	Формування інформаційної бази шляхом статистичного спостереження, використання внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсів
3. Обробка даних	Класифікація, групування та систематизація отриманих даних
4. Аналіз даних	Застосування статистичних методів (кореляційно-регресійного, порівняльного аналізу, абсолютних, відносних і середніх величин, рядів динаміки тощо) для встановлення залежностей та виявлення тенденцій
5. Візуалізація даних	Подання інформації у графічній формі для полегшення її сприйняття, виявлення закономірностей та обґрунтування управлінських рішень
6. Інтерпретація результатів	Оцінка отриманих результатів з урахуванням цілей дослідження та особливостей діяльності підприємства, аналіз їх значення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
7. Прийняття управлінського рішення	Розробка альтернативних варіантів управлінських рішень та вибір оптимального на основі сформованих висновків

Джерело: сформовано авторами з використанням [8, с. 219]

Висновки.

Статистичні методи є важливим інструментом у системі управління підприємством, оскільки забезпечують наукове обґрунтування прийняття рішень. Їх використання дозволяє здійснювати системний аналіз, виявляти закономірності, прогнозувати зміни та оцінювати вплив чинників на економічні показники. Наведений алгоритм застосування статистичних методів у процесі прийняття управлінських рішень сприяє послідовному аналізу інформації, формуванню об'єктивних висновків і підвищенню адаптивності підприємства до умов динамічного ринкового середовища.

Література:

1. Гончаренко Н.Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 683-686.
2. Грицун В. Статистичне забезпечення управління економікою. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 180-185.



3. Кондратенко Н.О., Колесник Т.М., Браташ М.А. Статистичні методи в системі управління розвитком підприємства. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 114-120.

4. Кушнір О.К., Чаплінський В.Р. Статистичні методи аналізу великих даних. *Modern Economics*. 2023. № 39. С. 75-81.

5. Мельник Л.Ю. Місце і роль статистичної звітності в системі управління сільськогосподарським підприємством. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/90.pdf>.

6. Ментей О.С. Методи статистики в аналізі господарської діяльності. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 112-119.

7. Миськів Л.П. Вплив статистичної інформації на сферу бухгалтерської професії. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/92.pdf.

8. Підлипна Р.П., Підлипний Ю.В., Індус К.П. Використання статистичних методів у фінансовому менеджменті для оптимізації прийняття управлінських рішень. *Молодий вчений*. 2024. № 4(128). С. 215-220.

References.

1. Honcharenko N.H. (2017), Rol kompleksnoho systemnoho analizu v upravlinni pidpriemstvom [The role of integrated system analysis in enterprise management]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12, pp. 683-686.

2. Hrytsun V. (2023), Statystychne zabezpechennia upravlinnia ekonomikoiu [Statistical security of economic management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 180-185.

3. Kondratenko N.O., Kolesnyk T.M., Bratash M.A. (2021), Statystychni metody v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Statistical Methods in the Enterprise Development Management System]. *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (50), pp. 114-120.

4. Kushnir O.K., Chaplinskyi V.R. (2023), Statystychni metody analizu velykykh danykh [Statistical Methods for Big Data Analysis]. *Modern Economics*, vol. 39, pp. 75-81.

5. Melnyk L.Iu. Mistse i rol statystychnoi zvitnosti v systemi upravlinnia silskohospodarskym pidpriemstvom [The place and role of statistical reporting in the agricultural enterprise management system]. [Online], URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/90.pdf>.

6. Mentei O.S. (2018), Metody statystyky v analizi hospodarskoi diialnosti [Methods of statistics in analysis of economic activity]. *Modern Economics*, vol. 8, pp. 112-119.

7. Myskiv L.P. (2021), Vplyv statystychnoi informatsii na sferu bukhgalterskoi profesii [Impact of statistical information on the accountancy profession]. *Efektivna ekonomika*. [Online], vol. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/92.pdf.

8. Pidlypna R.P., Pidlypnyi Yu.V., Indus K.P. (2024), Vykorystannia statystychnykh metodiv u finansovomu menedzhmenti dlia optymizatsii pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of statistical methods in financial management for optimization of management decisions]. *Molodyi vchenyi*, vol.



4(128), pp. 215-220.

Abstract. *The article explores the role of statistical methods in enterprise management and highlights their significance in forming a reliable information base for substantiating and making effective managerial decisions. The stages of statistical research are analyzed, and the practical application of grouping methods, index methods, correlation-regression analysis, and time series analysis in supporting enterprise management is discussed. An algorithm for managerial decision-making using statistical methods is proposed, aimed at enhancing the efficiency and sustainability of enterprise operations under conditions of economic instability.*

Keywords: *statistical methods, enterprise management, information support, analytical information, economic analysis.*



УДК 502.131.1

ASSESSMENT OF THE MAIN ASPECTS OF ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE

ОЦІНКА ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Larysa Liubokhynets / Любохинець Л.С.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0003-1578-615X

Khmelnytskyi National University,

Khmelnytskyi, Instytut'ska 11, 29016

Хмельницький національний університет,

Інститутська 11, 29016

Sergii Moroz / Мороз С.В.*c.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0003-0068-2163

Khmelnytskyi National University,

Khmelnytskyi, Instytut'ska 11, 29016

Хмельницький національний університет,

Інститутська 11, 29016

Abstract: The article considers the role of environmental responsibility of business in the context of ensuring sustainable development of the economy of Ukraine. The theoretical analysis is based on classical and neoclassical approaches to understanding the environmental responsibility of enterprises: from mandatory compliance with environmental standards to the formation of a conscious moral responsibility of producers for environmental protection.

As part of the empirical study, key indicators of sustainable development have been analyzed, in particular, energy intensity, material intensity, carbon intensity, water intensity and waste intensity of Ukraine's GDP in dynamics for 2015 - 2023. Special attention is paid to trends in the volume of emissions of pollutants and carbon dioxide into the atmosphere. The dynamics of capital investments and current expenditures on environmental protection by type of environmental protection activity have been revealed.

The results of the study indicate positive developments in the field of energy efficiency and reduction of emissions per unit of GDP, which is evidence of the gradual adaptation of Ukraine to international environmental standards. At the same time, the identified problems with the growth of waste intensity and instability of material intensity signal the need to deepen environmental reforms, modernize production and strengthen the environmental responsibility of business.

The proposed recommendations provide for the integration of sustainable development principles into enterprise strategies, increased investment in green technologies, and reform of the waste management system and harmonization of Ukraine's environmental policy with the requirements of the European Green Deal.

Keywords: environmental responsibility, sustainable development, energy intensity of GDP, material intensity of GDP, carbon intensity of GDP, water intensity of GDP, waste intensity of GDP, pollutant emissions, capital investments in environmental protection, current costs of environmental protection.



Introduction.

Five or ten years ago, social responsibility of business was perceived more as an additional bonus, a pleasant marketing ‘zest’ that only the largest corporations allowed themselves. The topic of sustainable development (sustainability) was known only to a narrow circle of specialists. However, today the situation has changed dramatically: environmental friendliness and social responsibility have become necessary conditions for the survival, competition and profitability of companies.

Society has become more attentive to how business works, i.e. how environmentally friendly production is, how much plastic the company uses, what is the level of its carbon footprint, and in what conditions employees work. All these are areas that are increasingly becoming the objects of attention not only from the public, but also from state regulation. Regulatory pressure, the demands of consumers and partners for transparency and openness in matters of environmental activity, informing stakeholders about environmental risks and consequences, as well as active participation in solving environmental problems at the local, national and global levels, are increasing year by year.

In the modern business environment, sustainability has become a key factor of competitiveness. It is manifested in the implementation of the principles of sustainable production and consumption, environmental marketing, support for environmental initiatives and the integration of environmental criteria into management decision-making. Businesses that do not integrate environmental friendliness into their activities risk losing customers, investors and the opportunity to function in conditions of increased environmental requirements.

Sustainable development is not only about reducing harmful emissions. This is a holistic approach that includes the use of renewable energy sources, material recycling, the implementation of a circular economy, energy efficiency, waste reduction, compliance with workers’ rights and minimizing negative environmental impact.

Analysis of recent research and publications. The following works are devoted to the study of the features of the implementation of the concept of social responsibility and environmental social responsibility: Moroz S.V., Meish A.V., Levchenko S.A. [4]



analyze the impact of the war on approaches to CSR in Ukraine, business participation in projects for ecological restoration, development of renewable energy, cleaning of contaminated areas and restoration of infrastructure; Bobko L.O., Vovk V.V., Korpan A.V. [1] investigate the environmental component of corporate social responsibility of enterprises, analyze the place of Ukraine in the index of environmental sustainability, emphasizing the need for rational use of natural resources; Smolennikova D.O. [6] investigates the concept of environmental responsibility of business, emphasizing its importance for sustainable development, and also considers the role of stakeholders in the implementation of environmental responsibility and the advantages that it provides to enterprises, including competitive advantages and a positive image; Tanasienko N.P. and Poplavska O.V. [5] consider the relationship between environmental problems and national security of Ukraine, analyze the state of environmental security, indicating the need for a systemic approach to solving environmental problems that may affect the stability and security of the state.

The purpose of the study is to comprehensively study the environmental responsibility of business in the context of ensuring sustainable development of the Ukrainian economy by analyzing key indicators of resource and energy efficiency, the level of pollutant emissions, the volume of capital investments and current expenditures on environmental protection, as well as to substantiate areas for improving the environmental policy of enterprises in accordance with modern international standards and the challenges of sustainable development.

The main material researches. Climate change is considered one of the most serious global risks of our time, being included in the list of five major threats according to the World Economic Forum. The acceleration of climate change is accompanied by an increase in the frequency and intensity of extreme weather events in recent decades, which is a direct consequence of the growth of anthropogenic greenhouse gas emissions.

The Organization for Economic Cooperation and Development emphasizes that carbon and energy productivity are important characteristics of the interaction between economic development, energy cycles, environmental and economic efficiency of



production and consumption. These indicators allow us to assess the progress of countries in the direction of the transition to a low-carbon economy and sustainable green growth. That is why these indicators have become key to measuring the so-called 'decoupling' process, which demonstrates the possibility of economic growth without a corresponding increase in negative environmental impacts. Ways of carbon neutrality achievement have been discussed in the work [3].

Particular attention is paid not only to global climate change, but also to local environmental problems, including air pollution by fossil fuel combustion products at thermal power plants, as well as improper handling of industrial waste.

Nowadays, there is no unified approach to the essence of environmental responsibility, which is interpreted differently by representatives of economic directions. Thus, according to the classical approach, environmental responsibility arose under the influence of environmental legislation. In order to avoid sanctions, enterprises were forced to revise their environmental policies and take measures to reduce the negative impact of their activities on the environment. According to the neoclassical approach, environmental responsibility is a consequence not only of regulatory restrictions, but also of the moral responsibility of producers for causing harm to nature [1].

Carbon and energy productivity indicators serve as important indicators of green growth and are a necessary element for the formation of sustainable development strategies. They allow us to identify the causes and trends of changes, as well as to determine the priorities of state policy. In essence, productivity is measured as the ratio of the volume of economic goods produced to the amount of energy consumed or the volume of greenhouse gas emissions. In other words, these indicators demonstrate how efficiently the economy uses natural resources (Table 1).

The resource intensity of gross domestic product (GDP) is an important indicator of sustainable economic development, which allows us to assess the efficiency of using natural resources in the process of creating national income. In this study, the analysis covers five main indicators: energy intensity, material intensity, carbon intensity, water intensity and waste intensity of GDP as a percentage of the base year 2015. In 2016, there was a temporary increase in the energy intensity of GDP (102.3%), which



Table 1 – Resource intensity of Ukraine's GDP (ratio of consumed physical volumes of natural resources, generated waste and emissions of pollutants to the volume of GDP), % to the level of 2015

Year	Energy intensity of GDP	Material intensity of GDP	Carbon intensity of GDP	Water intensity of GDP	Waste intensity of GDP
2015	100	100	100	100	100
2016	102.3	100	105.8	98.2	92.5
2017	94.7	98.2	85.1	91.7	111.6
2018	95.2	97.2	83.8	95.1	103.9
2019	88.5	100.4	77.9	91.6	126.1
2020	88.9	99.9	72.8	94.2	137.3
2021	-	108.2	72.2	77.3	141.6
2022	-	-	-	60.1	-

Resources: [2]

indicated a somewhat less efficient use of energy resources. However, since 2017, the indicator began to steadily decline, reaching 88.5% in 2019 and maintaining this level in 2020. This indicates a gradual energy modernization of the economy, the introduction of energy-efficient technologies and a reduction in the volume of energy-intensive industries. However, it is worth noting that even in 2020, the level of energy intensity in Ukraine remained significantly higher than in EU countries. For comparison, the average level of energy intensity of GDP in Germany is about 50% of the similar indicator of Ukraine for 2020; in France it is about 40%.

The material intensity of GDP shows insignificant changes in dynamics. During 2016–2020, it fluctuated within 97–100%, which indicates a stable, but insufficiently efficient use of material resources. A slight increase to 108.2% in 2021 may be associated with the reorientation of the economy to less technological and raw material sectors in the context of adaptation to new foreign economic challenges.

Carbon intensity is a critical indicator in the context of the state's environmental responsibility. In Ukraine, this indicator shows the most positive dynamics. From 2016 to 2021 it decreased from 105.8% to 72.2%, which indicates a decrease in greenhouse gas emissions per unit of generated GDP. This trend indicates positive steps towards decarbonization of the economy, which corresponds to Ukraine's international climate



commitments. However, it is worth emphasizing that the level of carbon intensity in Ukraine remains significantly higher than in most countries of the European Union, in particular Sweden, where this indicator was less than 30% in 2020 relative to the indicator of Ukraine.

The dynamics of water intensity also has a positive trend. From 2016 to 2021 the indicator decreased from 98.2% to 77.3%, which demonstrates an increase in the efficiency of water use in industry and agriculture. However, the significant drop in 2022 (to 60.1%) requires additional contextual analysis. It is likely due to a temporary shutdown of production caused by a full-scale war, and not the result of a real technological breakthrough.

The most unstable indicator is waste intensity. In 2016, it was 92.5%. This indicator grew almost every year, reaching 137.3% in 2020 and 141.6% in 2021. Such dynamics indicate a significant accumulation of industrial and household waste in the production process, as well as the lack of an effective system for their management. Compared to EU countries, where a significant part of waste is reused or recycled (for example, in the Netherlands the recycling rate is over 70%), Ukraine continues to operate according to the 'produce – use – throw away' model, which is a serious barrier to a sustainable economy.

Carbon dioxide emissions from the combustion of fossil fuels and biomass form a significant share of total greenhouse gas emissions. In Ukraine, these sources are responsible for approximately 53% of all greenhouse gas emissions. Such a high figure determines the importance of the issue of decarbonization of the national economy and reducing dependence on fossil resources.

In addition to the actual environmental consequences associated with greenhouse gas emissions, there are also economic risks, such as: climate externalities, changes in international financing standards, and an increase in the cost of capital for polluting enterprises. In this context, understanding the volumes and sources of emissions has become an important component of international environmental policy, in particular carbon pricing mechanisms and the transformation of market behavior of businesses and consumers.



Greenhouse gas emissions are at the heart of European environmental policy, particularly in the context of the European Green Deal. The strategic objective is to achieve climate neutrality by 2050, which involves a drastic reduction in emissions from industry and energy, the establishment of an effective carbon pricing system and supporting changes in consumption habits and citizens' behaviour. Emissions and resource efficiency are measured using a range of indicators that allow for an assessment of economic performance and the degree of sustainability (Figure 1).

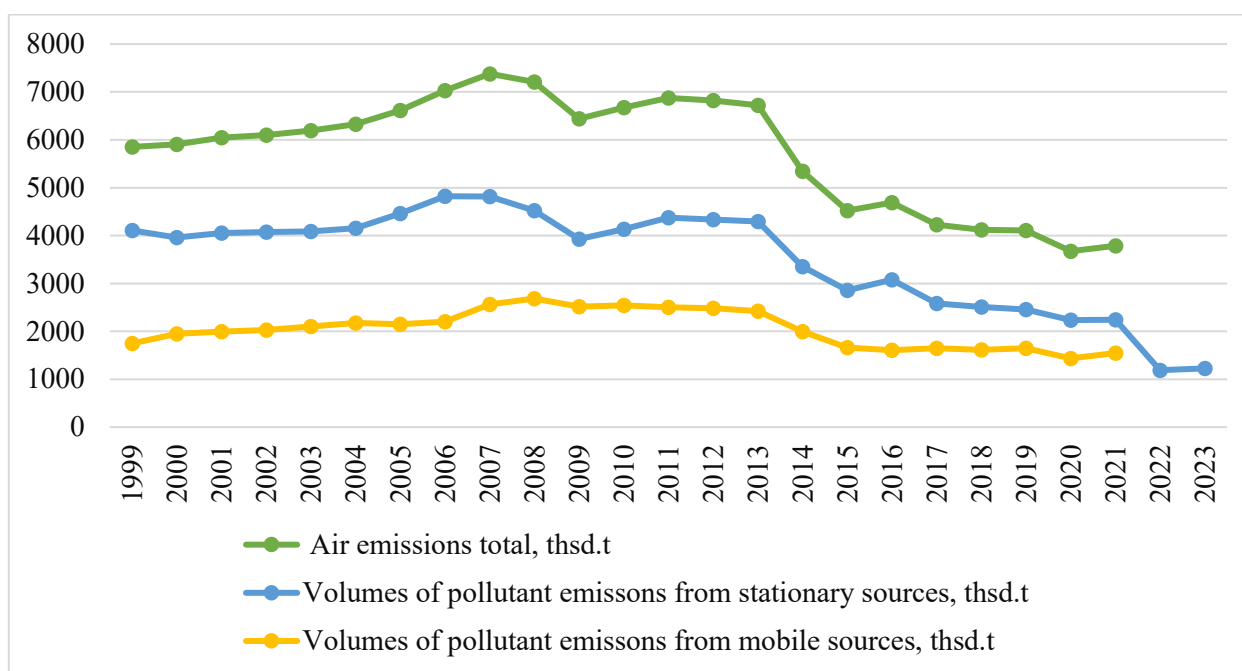


Figure 1 – Emissions of pollutants and carbon dioxide into the atmosphere*

Resources: Constructed by the authors based on data [2]

Air quality is one of the main environmental indicators of the state of the environment, which directly affects both the health of the population and the climate stability of the country. In 1999, the volume of pollutant emissions in Ukraine amounted to 5.85 million tons. In subsequent years, it fluctuated within 6 - 7.4 million tons, reaching a peak in 2007 (7.38 million tons). This was a period of industrial revival of the economy after the crisis of the 1990s, with the activation of heavy industry, especially in the energy and metallurgical sectors.

Since 2008, as a result of the global financial crisis, there has been a tendency to reduce emissions. Thus, in 2009, their level fell to 6.4 million tons. After a short-term



increase in 2011–2013, starting in 2014, emissions have been decreasing significantly – to 4.5 million tons in 2015, 3.67 million tons in 2020 and 3.79 million tons in 2021.

The reduction was particularly noticeable in 2014–2015, which coincided with the beginning of hostilities in eastern Ukraine, a partial halt in production in Donetsk and Luhansk regions, as well as a decrease in industrial energy consumption. Data for 2022–2023 are partially incomplete due to the difficulties of collecting information in conditions of a full-scale war, but it is known that in 2022, emissions from stationary sources fell to 1.19 million tons and in 2023 to 1.22 million tons. These are the lowest figures for the entire observation period.

At the beginning of the study period (1999–2008), stationary sources – mainly industrial facilities, thermal power plants, and metallurgical plants – formed the bulk of emissions. For example, in 2006, stationary sources accounted for over 68% of the total. But over time, their share began to decline.

In contrast, mobile sources (mainly motor vehicles) demonstrate a constant presence in the structure of air pollution, although their contribution has always remained smaller than stationary sources. The highest absolute values of emissions from mobile sources were recorded in 2008–2010 over 2.6 million tons, which was due to the intensification of transport mobility and low environmental standards of cars.

After 2014, due to the partial loss of control over certain territories, the introduction of EU technical regulations, and the renewal of the vehicle fleet, emissions from mobile sources also gradually decreased. However, in the last two years (2022–2023), despite the difficult situation, there has been a relative stabilization of this indicator: 1.22 million tons in 2023 (Figure 2).

From 2004 to 2012, CO₂ emissions increased from 148.8 million tons to a maximum of 229.9 million tons in 2011, which corresponds to the general trend of increasing energy consumption and production.

Subsequently, in particular after 2014, emissions steadily decreased to 148.2 million tons in 2017 and 131.9 million tons in 2020. The lowest emissions were recorded in 2020–2021, which is associated with both economic stagnation due to the COVID-19 pandemic and some progress in the field of energy efficiency.

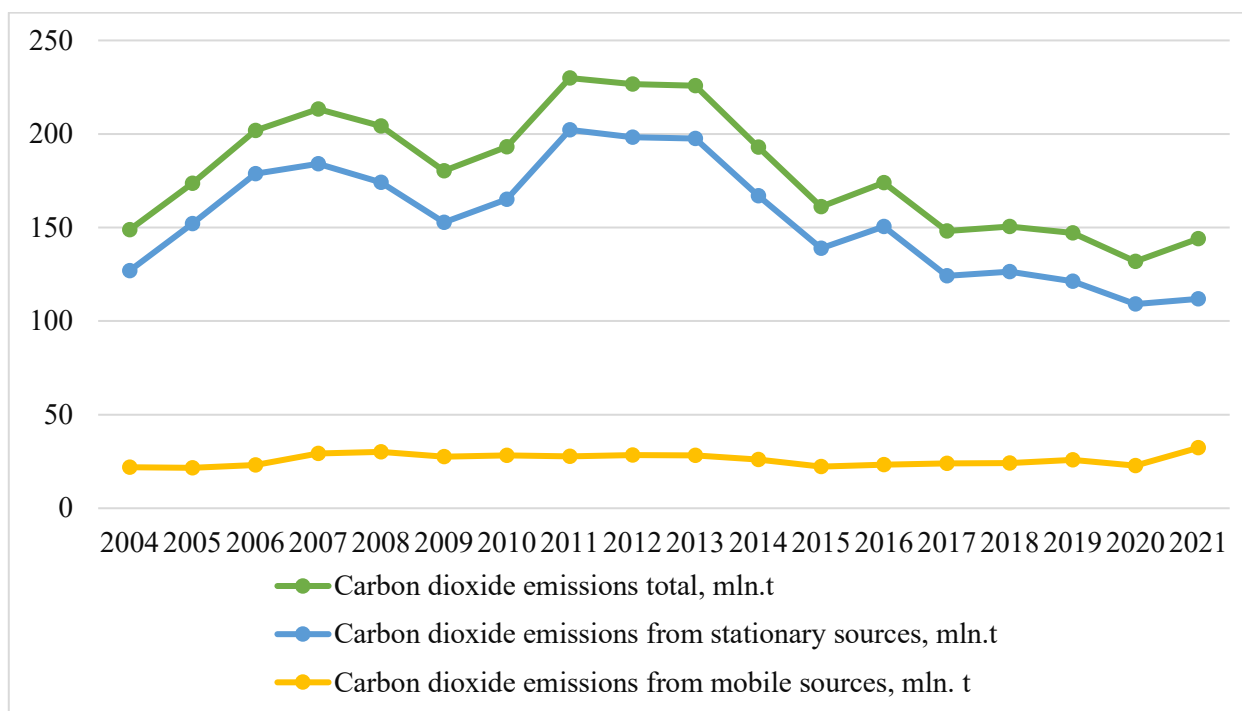


Figure 2 – Carbon dioxide emissions*

Resources: Constructed by the authors based on data [2]

The jump in CO₂ emissions in 2021 is extraordinary to 144.1 million tons, of which 32.3 million tons were from mobile sources. This is a record figure for emissions from transport for the entire period, which is likely related to the post-quarantine restoration of mobility.

In 2022–2023, the amount of carbon dioxide emissions from mobile sources continued to decrease to 63.4 million tons in 2022 and 67.6 million tons in 2023. This reflects both the reduction in mobility due to the war and the reduction in fuel use in temporarily occupied and frontline territories.

In light of global development and the intensification of European integration processes, Ukraine has a chance to use the post-war recovery period to restart the energy and industrial system on new principles: cleaner, more efficient and more focused on sustainable development. There is a need to analyze the amount of capital investments in environmental protection (Table 2).



Table 2 – Capital investments in environmental protection by type of environmental protection activity, thousand UAH [2]

Years	Total	Including				
		Protection of ambient air and climate	Wastewater management	Waste management	Protection and remediation of soil, groundwater and surface water	Other environmental protection activities
2006	2194188,5	762538,6	777924,5	339529,6	247695,4	66500,4
2007	3080687,6	1379250,6	809677,1	388386,6	393036,8	110336,5
2008	3731400,4	1476343,3	927352,9	422918,6	787303,8	117481,8
2009	3040732,7	1273789,4	882525,4	400016,9	401425,6	82975,4
2010	2761472,1	1139946,7	734663,4	475584,3	319922,0	91355,7
2011	6451034,6	2535632,6	721325,5	1183880,2	639123,1	1371073,2
2012	6589336,5	2462675,3	846955,4	730544,4	540516,8	2008644,6
2013	6038783,0	2411935,1	834114,8	713856,3	324980,1	1753896,7
2014	7959853,9	1915129,7	1122149,3	783965,4	359925,6	3778683,9
2015	7675597,0	1422946,6	848881,2	737498,9	388259,2	4278011,1
2016	13390477,3	2502805,8	1160029,1	2208676,6	419988,9	7098976,9
2017	11025535,2	2608027,4	1276530,2	2470969,5	1284502,0	3385506,1
2018	10074279,3	3505920,6	1692640,7	1182045,8	1444291,6	2249380,6
2019	16255671,8	4276767,6	1753869,1	5754260,9	1721924,9	2748849,3
2020	13239649,8	5595319,4	1578201,4	2899793,4	2554224,5	612111,1
2021	14113735,0	4891093,8	1383214,5	3719604,6	2716845,3	1402976,8
2022	6446017,8	1598709,5	743357,5	2795900,8	992562,9	315487,1
2023	8284027,4	1507599,3	1709535,5	3204646,0	1385950,4	476296,2

During the period from 2006 to 2023, the volume of capital investments aimed at environmental protection in Ukraine demonstrated unstable, but generally growing dynamics with clearly defined phases of upswing, downswing and reorientation in directions. The analysis traces not only the general trend of changes in funding volumes, but also the evolution of priorities of state and corporate environmental policy. In 2006, the total volume of capital investments in the environmental sphere amounted to about UAH 2.2 billion. In the following years, steady growth was observed, reaching a peak in 2016 over UAH 13.3 billion. Later, after a short-term decrease in 2018 (to UAH 10 billion), the volume of investments grew rapidly again,



reaching a record level in 2019 (UAH 16.2 billion). This was the highest figure for the entire period, after which a significant drop occurred in 2020, due to the pandemic crisis and shifting budget priorities. The gradual recovery in 2021 (14.1 billion UAH) was stopped by a sharp reduction in funding in 2022 to the level of 6.4 billion UAH, which is due to the full-scale war and military operations on the territory of Ukraine. However, a certain recovery is already observed in 2023, up to 8.3 billion UAH.

Investments in the field of air environment and climate protection consistently increased until 2020, when they reached a peak of 5.6 billion UAH, which is approximately 42% of all environmental spending that year. This indicates the significant importance of the topic of decarbonization and air purification, which occupies a key place in Ukraine's climate policy. At the same time, in 2022–2023, there is a significant decrease in funding for this area - to UAH 1.5 billion, which may be a consequence of both the redistribution of resources and the destruction of infrastructure in wartime conditions.

The dynamics of investments in wastewater treatment was less stable. Expenditures ranged from UAH 721 million in 2011 to over UAH 1.7 billion in 2023. After a sharp reduction in 2020–2021, there is a tendency for gradual recovery, which may indicate the activation of reforms in the field of water supply and wastewater disposal, especially in front-line regions that have experienced serious environmental stress.

Waste management costs in 2006 amounted to about UAH 340 million, in 2019 over UAH 5.7 billion, which became an unprecedented figure. This growth can be interpreted as a response to the current crisis in the field of waste disposal and garbage accumulation due to urbanization, as well as the intensification of the European integration process, within the framework of which Ukraine has undertaken to bring environmental policy closer to European standards. After that, the level of investment decreased (to UAH 2.8 billion in 2022), but in 2023 it increases again, exceeding UAH 3.2 billion.

Expenditures on soil, groundwater and surface water protection have increased significantly from UAH 324 million in 2013 to UAH 2.7 billion in 2021. This indicates



a growing awareness of the importance of soil resources, which, despite their ‘invisibility’, are critically important for food security. This direction has become especially relevant after the destruction of hydraulic engineering facilities and pollution of water resources in 2022–2023.

The category of ‘other activities’ (e.g. biodiversity, public awareness, laboratory research, etc.) showed sharp fluctuations. From UAH 66.5 million in 2006, it grew to a record UAH 7.1 billion in 2016, which accounted for more than 50% of all expenditures. Such an increase could be associated with classification changes or with the implementation of large-scale cross-sectoral projects. Subsequently, the volume of expenditures decreased, reaching a minimum in 2020–2022, and in 2023 showed a slight increase (Figure 3).

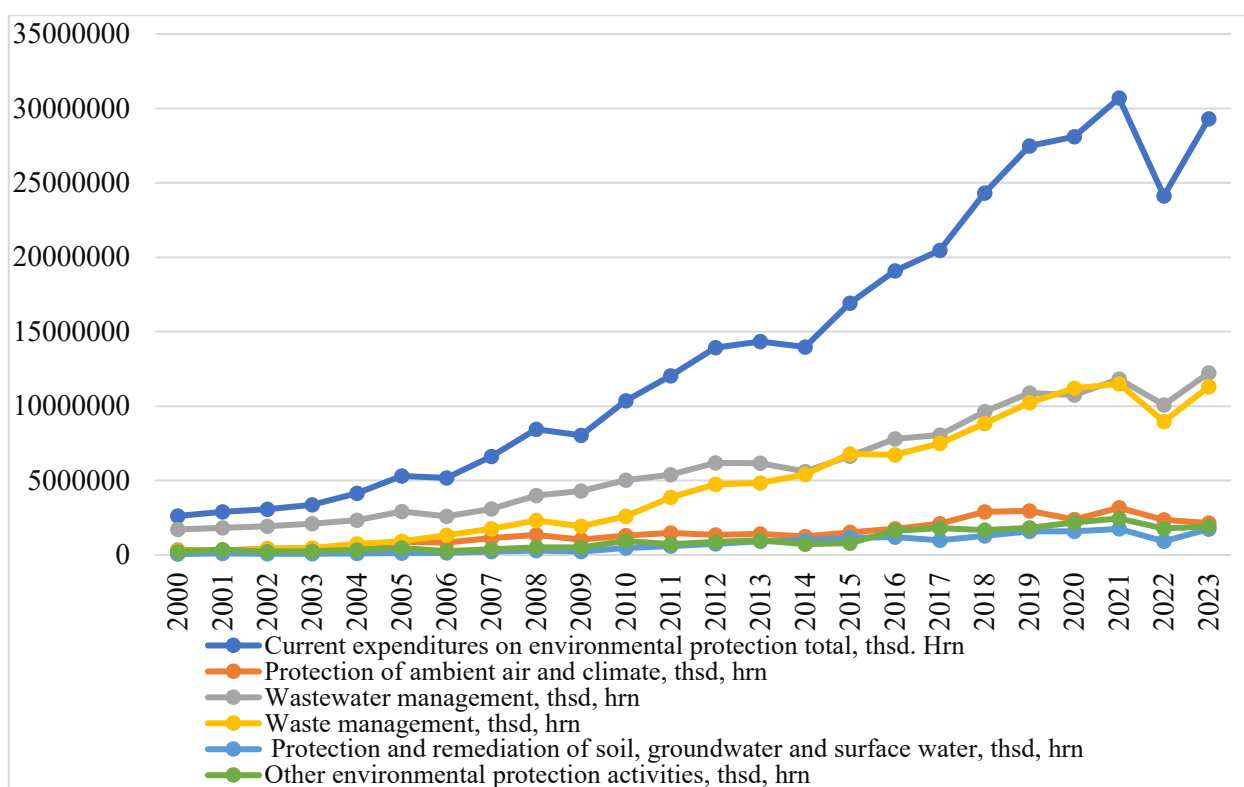


Figure 3 – Current environmental protection expenditures by type of environmental protection activity, thousand UAH*

Resources: Constructed by the authors based on data [2]

Current environmental protection expenditures are an important component of environmental policy, reflecting the scale of operational activities aimed at reducing



the technogenic load, maintaining ecosystems, and implementing protection measures in real time. Data for 24 years allow us to draw a solid conclusion about the evolution of environmental priorities in Ukraine, the transformation of funding sources, and the impact of external factors on the sustainability of environmental protection activities (Fig.3).

In 2000, the total amount of current environmental protection expenditures amounted to just over 2.6 billion UAH. Over the next decade, there was a gradual increase, which significantly intensified since 2010, when expenditures exceeded the mark of 10 billion UAH. This trend continued in the future, reaching a record figure of 30.7 billion UAH in 2021, which became the absolute maximum for the entire period. This year is marked not only by the largest total expenditures, but also by consistently high volumes in all areas of environmental activity.

The overall reduction in 2022 to UAH 24.1 billion, although noticeable, was not critical despite the war. The environmental sphere retained a significant part of its funding. In 2023, expenditures increased again to UAH 29.3 billion, which may indicate the adaptation of environmental policy to new conditions, as well as its preservation as one of the national priorities.

In 2000–2005, expenditures on air protection were relatively insignificant, accounting for only 10–13% of the total. However, since 2010, this area has been steadily growing, reaching a maximum of UAH 3.2 billion in 2021. This is due to the strengthening of national climate policy, the implementation of international agreements, in particular the Paris Climate Agreement, and the desire for integration with the EU. In 2023, expenses decreased to UAH 2.1 billion, which may indicate a temporary shift in priorities against the background of martial law. Despite this, the share of this area remains significant in the overall structure of current expenses (over 7%).

Wastewater treatment expenses traditionally occupy the first place among all areas of environmental protection. Back in 2000, expenses for this area amounted to over UAH 1.7 billion, i.e. 65% in relative terms. This trend continued: in 2023, more than UAH 12.2 billion was spent on wastewater treatment, or 41.7% of all expenses.



The explanation for this is the critical state of water infrastructure, the high level of wear and tear of sewage systems, and the need to modernize treatment facilities in cities and industry. In addition, the growth of water consumption in industry and the increase in regulatory requirements for water treatment contributed to the strengthening of this category.

Waste management costs are showing an upward trend. In 2000, less than UAH 280 million was spent on waste management, while in 2023 it was over UAH 11.3 billion, which is 38.6% of all current costs. This dynamics is a response to the garbage crisis, the rapid growth of household and industrial waste, as well as the inefficiency of the existing infrastructure for collecting, sorting and disposing of waste.

A particularly noticeable increase in costs has occurred since 2015: in 2014, waste costs amounted to UAH 5.4 billion, and in 2020–2023 over UAH 10–11 billion annually. This indicates the growing relevance of the circular economy and the beginning of the modernization of the industry.

Expenditures on soil, groundwater and surface water protection were less of a priority at the beginning of the period. In 2000 they amounted to 66 million UAH, but by 2023 they had increased to 1.73 billion UAH, which is about 6% of the total. At the same time, it should be noted that this area became especially relevant after 2014 in the context of agricultural policy, soil degradation and water pollution due to military actions and industrial accidents.

The category of ‘other environmental protection measures’ covers a wide range of expenses from information policy to scientific research and technical monitoring. Over the analyzed period, this indicator has increased from 206 million UAH in 2000 to 1.9 billion UAH in 2023. Peak values were observed in 2020–2021, which may be associated with the implementation of international projects and the modernization of environmental monitoring systems.

Most indicators are related to production activities, but it is also important to take into account consumer aspects. This means that it is necessary to assess not only the efficiency of production, but also the level of resource consumption by end consumers, taking into account the so-called ‘ecological footprint’ of the national economy. Thus,



a modern approach to assessing environmental impact includes a comprehensive vision of both production and consumer responsibility in the face of intensifying climate challenges.

Conclusions and recommendations.

The analysis conducted indicates certain positive developments in the context of energy efficiency, water use and reduction of carbon dioxide emissions per unit of GDP. This is a signal that Ukraine is gradually adapting to the requirements of sustainable development and international environmental standards.

However, the instability of material intensity and the sharp increase in waste intensity indicate the incompleteness of transformations in the field of environmental management. The situation with the volume of waste generation is particularly alarming, which requires both institutional changes and modernization of technologies in industries that generate the most industrial waste.

There is a steady reduction in emissions of pollutants into the atmosphere, which began in 2014 and intensified in 2022–2023. This is due to both the structural restructuring of the economy and external crisis factors. Carbon dioxide emissions remain critically high, despite their slight decrease. The country needs deep decarbonization and a transition to renewable energy sources.

In general, it can be argued that Ukraine is demonstrating a gradual increase in attention to environmental protection issues, which is reflected in the growth of capital investments in relevant areas. However, this dynamics is uneven and reflects both economic cycles and external challenges, in particular, financial crises, a pandemic and a full-scale war.

Taking into account the identified trends and problem areas, in our opinion, the following system of recommendations can be offered.

First of all, it is necessary to systematically increase investments in environmental innovations. Particular attention should be paid to the development of technologies aimed at increasing the energy efficiency of production processes, reducing greenhouse gas emissions, waste disposal and the transition to renewable energy sources. Financial support for innovation should become a strategic direction of state policy, which will



contribute not only to improving the environmental situation, but also to increasing the competitiveness of the economy.

One of the key tasks is the reform of the waste management system. Today, Ukraine needs to move from fragmented waste management to an integrated approach, which includes extended producer responsibility, development of infrastructure for waste sorting and recycling, and stimulation of the circular economy. Legislative support should support the implementation of EU standards in the field of waste management and encourage businesses to apply innovative solutions to minimize waste generation at all stages of the product life cycle.

In the context of increasing energy efficiency and decarbonization of the economy, it is extremely important to introduce mechanisms for monitoring the resource intensity of production at the level of individual enterprises. This will allow for timely identification of inefficiency zones, assessment of the impact of production activities on the environment, and implementation of targeted programs to optimize resource consumption. The openness and publicity of such data will also help to increase trust among consumers, partners and investors.

In addition, it is extremely important to harmonize national environmental policies with European standards of sustainable development, in particular within the framework of the implementation of the provisions of the European Green Deal. This includes adapting legislation, implementing a carbon regulation system, developing alternative energy, modernizing transport, and supporting initiatives to decarbonize industry.

Business should play a key role in transformation processes by integrating ESG (environmental, social and corporate governance) principles into their development strategies. Companies should move to active management of their environmental footprint: reduce emissions, implement energy-efficient technologies, use environmentally friendly materials, and develop sustainable development strategies.

It is also necessary to stimulate the development of green infrastructure in cities and communities, including the creation of green zones, the introduction of sustainable



water supply and wastewater systems, the development of public eco-transport, and energy efficiency programs for the housing stock.

In the field of public administration, it is important to ensure stable financing of environmental protection measures, to maintain the stability of investment programs even in crisis situations. Support for private-public partnerships in the field of ecology should become one of the priority areas of environmental policy.

Particular attention should be paid to raising environmental awareness of the population through educational programs, public campaigns, and support for environmental initiatives of civil society.

Thus, ensuring sustainable development of Ukraine requires comprehensive actions focused on both the public sector and the business community. Successful achievement of environmental and climate goals is possible only if economic, environmental, and social aspects of development are integrated at all levels of decision-making.

References:

1. Bobko L. O., Vovk V. V., Korpan A. V. Ecological Aspects of Corporate Social Responsibility. (Ukrainian). *Young Scientist*. 2020. № 4(80). P. 301–305. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-62>.
2. State Statistics Service in Ukraine. Available online: <https://focus.ua/ukraine/486107-bilshe-nizh-dostavka-yak-onlayn-restoranu-smile-food-vdalos-rozshiritis-u-period-pandemiji> (accessed on May 2025).
3. McKinsey & Company. Listen to the report: An affordable, reliable, competitive path to net zero. Available online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/an-affordable-reliable-competitive-path-to-net-zero>
4. Moroz S.V., Meish A.V., Levchenko S.A. Corporate Social Business Responsibility in Ukraine in Conditions of War. (Ukrainian). *Visnyk KhNU. Economical Sciences*. 2023. № 3. P. 231–237.



5. Poplavska O. V., Tanasienko N. P., Fedorchuk I. I. State and Prospects for Solving Environmental Problems in the National Security System. (Ukrainian). *Visnyk KhNU. Economical Sciences*. 2019. № 4. P. 142–146.

6. Smolennikov D. O. The Role of Environmental Responsibility of Business on the Path to Sustainable Development. *Bulletin of Sumy State University. Series 'Economy'*. (Ukrainian). 2013. № 4. P. 35–39.



UDC 338.48:640.4](477)

FEATURES OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

ОСОБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

Mazurkevych I.O. / Мазуркевич І.О.*s.e.s. associate professor / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0001-6648-9994

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of**State University of Trade and Economics, Vinnitsia, Soborna, 87, 21000**Вінницький торговельно-економічний інститут**Державного торговельно-економічного університету,**Вінниця, Соборна 87, 21000***Onyshchuk N.V. / Онищук Н.В.***s.e.s., associate professor / к.е.н., доцент*

ORCID: 0000-0002-2513-2259

*Vinnitsia Institute of Trade and Economics of**State University of Trade and Economics, Vinnitsia, Soborna, 87, 21000**Вінницький торговельно-економічний інститут**Державного торговельно-економічного університету,**Вінниця, Соборна 87, 21000*

Abstract. *Entrepreneurship and its stakeholders are crucial for the sustainable development of any industry, driving customer satisfaction, sales growth, and operational efficiency. This study delves into the timely and relevant features of entrepreneurial activity within the hospitality industry. Our aim is to foster a deeper understanding of current trends, identify challenges and opportunities, and facilitate the development of effective growth strategies to enhance enterprise competitiveness in this vital economic sector, particularly in the context of regional specificities. While the foundational principles of entrepreneurship and the classification of entrepreneurial entities in the hotel and restaurant business are extensively covered in academic literature, the critical issue of improving entrepreneurial management efficiency remains highly pertinent for hospitality establishments. The study analyzes diverse definitions of "entrepreneurship" from leading Ukrainian scholars and distinguishes it from the broader concept of "business," highlighting the formalized and legally defined nature of entrepreneurship in Ukraine.*

Keywords: *entrepreneurship, hospitality industry, entrepreneurial activity, business, management efficiency, service characteristics, hotel and restaurant business, sustainable development.*

Introduction.

Entrepreneurship and its participants play a crucial role in ensuring the sustainable development of the industry, which is grounded in meeting customer needs, increasing sales, and enhancing operational efficiency. The study of the features of entrepreneurial activity within the hospitality industry is both timely and relevant, as it contributes to a deeper understanding of current trends, the identification of challenges and



opportunities, the development of effective growth strategies, and the strengthening of competitiveness among enterprises in this vital sector of the economy – articularly in the context of regional specificities. Although the principles of entrepreneurship, as well as the classification of forms and types of entrepreneurial entities in the hotel and restaurant business under market conditions, are widely covered in academic literature, the issue of improving the efficiency of entrepreneurial management remains highly relevant for hotels, restaurants, and other hospitality establishments.

Main part.

Global experience clearly demonstrates that sustainable economic development is unattainable without the active involvement of enterprising individuals and the formation of diverse models of entrepreneurial activity. Entrepreneurship represents a specific form of economic activity aimed at achieving both economic and social outcomes, as well as generating profit. A similar concept is reflected in the term “business,” which is generally understood as economic or commercial activity oriented toward profitability.

In the Ukrainian academic and public discourse, the terms “business” and “entrepreneurship” are often used interchangeably. However, contemporary scholars emphasize the importance of distinguishing between them. Specifically, “business” is considered a broader concept that encompasses both regular and one-time economic activities, while “entrepreneurship” refers to a formalized activity carried out by an individual who has completed state registration, acquired legal status, obtained the necessary permits (licenses or patents), pays taxes, and maintains mandatory financial and operational documentation [5].

According to Article 42 of the Commercial Code of Ukraine, entrepreneurship is defined as independent, proactive, systematic economic activity carried out at one’s own risk by business entities (entrepreneurs) with the aim of achieving economic and social outcomes and generating profit [2].

Modern academic economic literature examines entrepreneurship from multiple perspectives: as an economic category, a method of economic management, and a type of economic thinking. Moreover, the very concept of entrepreneurship has evolved and



transformed over time in accordance with the specific socio-economic conditions of society. So, Valinkevych N.V. notes that “entrepreneurship is a form of organizational and economic creativity that fundamentally differs from conventional business activity, which is based on the application of pre-established, proven economic models. The creative and innovative nature of entrepreneurship grants a special status to its bearer – an individual who does not simply adapt, as a manager or executive of an already established company might, to existing production processes” [6].

Varnalii Z.S. defines entrepreneurship as an economic category, calling it “a special type of economic activity in which the central figure is the entrepreneur, who rationally combines the factors of production on an innovative basis and personal responsibility, organizes and manages production with the aim of generating entrepreneurial income” [7].

According to Korotych O.B., entrepreneurship is “a specific form of intellectual activity carried out by an energetic and proactive individual—entrepreneur, who owns (fully or partially) certain material assets, skillfully utilizes them in their own business, and manages the organization they have created” [3].

In the work of scholars M.Y. Malyk and O.H. Shpykuliak, entrepreneurship is defined as “independent, initiative-driven activity aimed at generating profit” [4].

Entrepreneurship in the hospitality industry can be defined as initiative-driven, independent, and systematic economic activity focused on the creation, promotion, and delivery of services aimed at satisfying consumer needs for temporary accommodation, food provision, leisure organization, and other related services. This activity is carried out with the objective of generating profit and/or achieving personal goals.

Such entrepreneurial activity is governed by a number of fundamental principles codified in the Commercial Code of Ukraine. According to Article 42 of the Code, entrepreneurship in Ukraine is conducted on the basis of the following provisions:

- the entrepreneur’s free choice of types and forms of entrepreneurial activity;
- the independent formulation of business programs, including the selection of suppliers and consumers, attraction of material, technical, financial, and other resources not prohibited by law, and the setting of prices for goods and services in



accordance with legal norms;

- the right to freely hire employees;
- reliance on commercial calculation and personal risk;
- discretionary use of profits remaining after the payment of taxes, duties, and other statutory charges;
- the entrepreneur's right to conduct foreign economic activity independently, including the use of their share of foreign currency earnings at their own discretion [2].

This legal framework provides a foundation for entrepreneurial development in the hospitality sector and emphasizes the economic freedom, innovation, and risk-bearing responsibilities assumed by hospitality entrepreneurs. These principles are essential for fostering a competitive environment and encouraging continuous modernization within the industry.

Figure 1.1 highlights specific features (characteristics) of entrepreneurship based on the generalization of scientific views of leading Ukrainian scholars.

Entrepreneurial activity in the hospitality sector has the following features:

1. Geographically Limited Local Market. Hospitality establishments typically target a geographically restricted local market. The size of this market depends on the establishment's location and its accessibility to consumers via transport. Some businesses may also focus on a city-wide market for segments like celebratory events, business meetings, and tourism [1, p. 12].

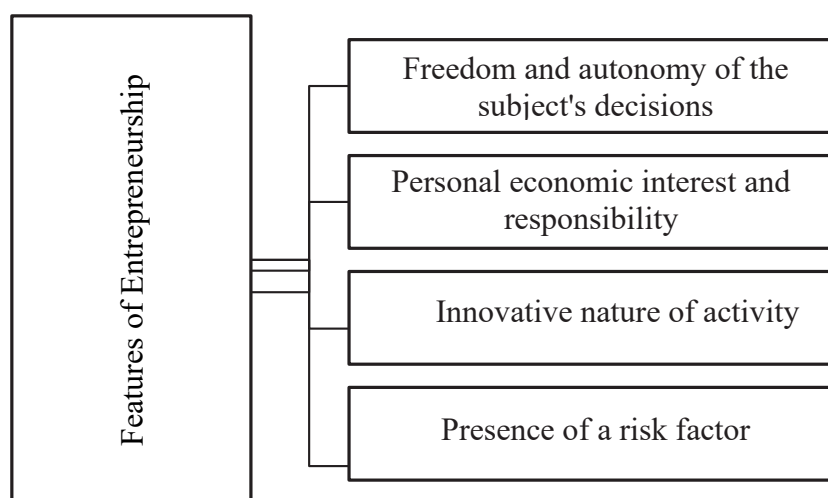


Figure 1.1 – Features of Entrepreneurial Activity



2. High Dependence on Human Factor. The effectiveness of economic activity heavily relies on the human factor. The success of an establishment largely depends on the staff's qualifications, motivation, and attitude, with hospitality and attention to detail being key drivers of successful business operations.

3. Impact of Seasonality on Profits. Demand for hotel and restaurant services can fluctuate significantly based on the time of year, holidays, events, and other factors, thus impacting profitability.

4. Highly Competitive Market. The hotel and restaurant services market is highly competitive and saturated. Therefore, a unique offering, high quality, and effective marketing are essential for success.

5. Unique Service Characteristics (the 4 "In's"). Hospitality industry services are characterized by the "4 In's": intangibility, inseparability, inconsistency, and perishability. Consumers don't buy a physical product; instead, they purchase impressions, emotions, and sensations. Thus, creating atmosphere and a positive experience is crucial.

These characteristics define the specifics of management and entrepreneurial activity within the hotel and restaurant sector.

Conclusions.

Thus, the evolution of the essence of entrepreneurship and its significance for the development of the national economy at various historical stages was determined by dominant production relations, the economic state, and the political system. Throughout this, the key subject of entrepreneurial activity was an individual who, driven by their own initiative, independently identified and implemented new opportunities for creating goods and services. Ensuring the development of entrepreneurship requires considering the temporal and regional characteristics of its operating environment, along with developing recommendations aimed at optimizing the development and utilization of an individual's entrepreneurial potential. The forms of its realization can vary from individual entrepreneurial activity to partnerships and functioning within existing enterprises. Entrepreneurship can be interpreted as a purposeful and proactive economic activity by subjects, aimed at generating profit



within the legal framework, based on the integration of personal gain and social utility.

References:

1. Havryliuk S.P., Lytvynova T.S. Osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva u restorannomu biznesi. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* №1 (65), 2022. S. 9 – 18.
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (data zvernennia: 13.04.2025)
3. Korotych O.B., Orel Yu.L., Riabichko O. V. Pidpriemnytstvo yak sotsialno-ekonomichne yavyshe. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2010. Vyp. 4. S. 211–216.
4. Malik M. Y., Shpykuliak O. H. Rozvytok pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky. *Ekonomika APK*. 2006. № 4. S. 3–10.
5. Shved V.V., Omelchenko O.V., Taran O.A. Sutnist ta osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti. URL: <https://www.econ.vernadskeyjournals.in.ua/archive?layout=edit&id=79> (data zvernennia: 13.04.2025)
6. Valinkevych N.V. Osnovy pidpriemnytstva. Zhytomyr : ZhDTU, 2019. 493 s.
7. Varnalii Z. S. Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti : navch. posibnyk. Kyiv : Znannia-pres, 2002. 239 s.

References.

1. Havryliuk S.P., Lytvynova T.S. Osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva u restorannomu biznesi. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* №1 (65), 2022. S. 9 – 18.
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (data zvernennia: 13.04.2025)
3. Korotych O.B., Orel Yu.L., Riabichko O. V. Pidpriemnytstvo yak sotsialno-ekonomichne yavyshe. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2010. Vyp. 4. S. 211–216.
4. Malik M. Y., Shpykuliak O. H. Rozvytok pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori ekonomiky. *Ekonomika APK*. 2006. № 4. S. 3–10.
5. Shved V.V., Omelchenko O.V., Taran O.A. Sutnist ta osoblyvosti pidpriemnytskoi diialnosti. URL: <https://www.econ.vernadskeyjournals.in.ua/archive?layout=edit&id=79> (data zvernennia: 13.04.2025)
6. Valinkevych N.V. Osnovy pidpriemnytstva. Zhytomyr : ZhDTU, 2019. 493 s.
7. Varnalii Z. S. Osnovy pidpriemnytskoi diialnosti : navch. posibnyk. Kyiv : Znannia-pres, 2002. 239 s.

Анотація. Підприємництво та його учасники є вирішальними для сталого розвитку будь-якої галузі, сприяючи задоволенню потреб клієнтів, зростанню продажів та підвищенню



операційної ефективності. Це дослідження заглиблюється в актуальні та релевантні особливості підприємницької діяльності в індустрії гостинності. Хоча основоположні принципи підприємництва та класифікація підприємницьких суб'єктів у готельно-ресторанному бізнесі широко висвітлені в науковій літературі, критичне питання підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю залишається надзвичайно актуальним для закладів гостинності. Дослідження аналізує різноманітні визначення «підприємництва» від провідних українських вчених та відрізняє його від ширшого поняття «бізнес», підкреслюючи формалізований та юридично визначений характер підприємництва в Україні.

Ключові слова: підприємництво, індустрія гостинності, підприємницька діяльність, бізнес, ефективність управління, характеристики послуг, готельно-ресторанний бізнес, сталий розвиток.



UDC 658.8:621.01

PROCESS-TECHNOLOGY ORIENTED APPROACH FOR DEVELOPING MARKETING MODEL OF AN INDUSTRIAL GOOD

Zozulov O.V.*c.e.s., prof.*

ORCID: 0000-0001-7087-2080

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
Kyiv, Ukraine, Prospect Beresteiskyi, 37, 03056***Tsarova T.O.***c.e.s., as.prof.*

ORCID: 0000-0003-1321-5548

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
Kyiv, Ukraine, Prospect Beresteiskyi, 37, 03056***Gavrysh I.O.***PhD, as.prof.*

ORCID: 0000-0001-9825-2393

*National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
Kyiv, Ukraine, Prospect Beresteiskyi, 37, 03056*

Abstract. The article investigates the competitiveness of goods related with building product models according to structural, structural-dynamic and process approaches. In the article it is determined that widely used marketing models of product (model of three levels and five levels) do not meet for all the complexity of consumer behavior, because they do not take into consideration the process of meeting the needs within a particular consumer consumption technology. The developed product model includes three conceptual level (the principle of customer needs meeting, the method of realization of the principle and the physical realization of the method) complements the existing models and creates the preconditions for a comprehensive assessment of competitiveness of the goods taking into account the technology of consumption, which is based on certain consumer behavior.

Keywords: marketing, product model, competitiveness, technology, consumption.

Introduction.

The central place of any marketing strategy is a product as one of the key elements of marketing mix to provide the company's competitiveness on the market. This led to considerable attention to the problem of developing of the concepts of the product presented by marketing models, which are used as basic elements for evaluating the goods competitive ability. Analyzing works in the field of marketing it is possible to mark, that actually for today within these models the structural and structural-dynamic approaches are applied to construct the model of product that exists in statics or in a dynamics. The most popular for today models of product, particularly, is a three-level model of Ph. Kotler (the core product, the actual product and the augmented product)



(Kotler, Keller and Pavlenko, 2008), that represents the static reveal of goods in the certain point in time, and also extended four-level model by V. Blagoyev (basic features, physical descriptions, extended descriptions, descriptions related to the personality differences of consumer) (Pavlenko and Voichak, 2003) and five-level model of T. Levitt and Ph. Kotler (Kotler Ph. et al, 2008) (core benefit of the product, generic product, expected product, augmented product, potential product) that represents possible development of the product up to its technological and consumer limit, after that there is a substitution by new product generation. Perceptual approach refers to the model of customer's estimation, which is based on the concept of multiattributive good and describes the process of forming evaluation of a good by customer (Bozyk, Kovalik, Maslova, Rozova and Teor, 2012).

It is possible to notice that also the model listed above has market-based elements (including process of analysis of needs, benefits and values of consumer) but not take into consideration all aspects of sophisticated consumer behavior that determines competitiveness of company's product in real buying situation (Zozul'ov, 2004). According to this there is a need to work out the model or conception of product, that would be related to the process of consumer need's meeting (with the decision of his core problem).

Process-technology oriented marketing model of the industrial good

On the assumption of the above-mentioned, it is possible to set some requirements to the necessary model:

- ✓ based on the strength of marketing conception, the model must be built on marketing principles;
- ✓ such model must consider the influence of market conditions on the process of consumer's estimation of goods, and influence of marketing environment on product competitiveness as well;
- ✓ the model must take into consideration the patterns of consumer behavior, that was formed during consumers' life as a result of their vital experience and also skills of making decisions to solve their problems;



✓ the model must take into consideration technological aspects of the process of consumer's needs meeting (decision of their problems);

✓ the model must correlate between themselves the requirements that listed above.

According to requirements listed above within the process-technology approach to consumer need's meeting the product model for the industrial good includes three levels (figure 1).

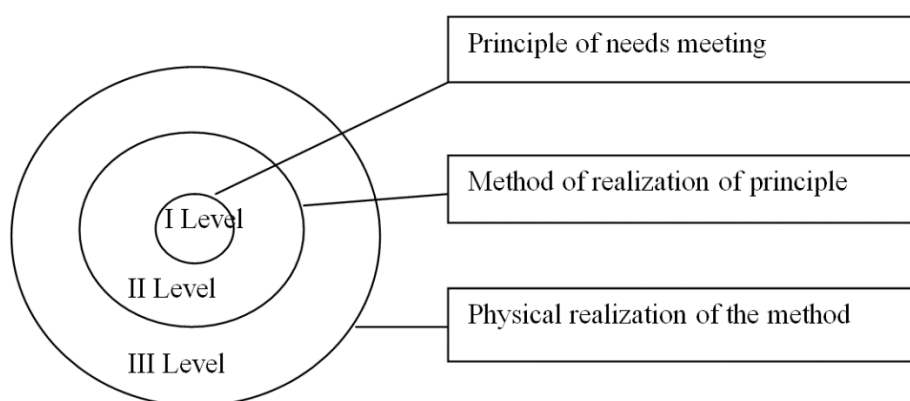


Figure 1 – Model of product as technology of meeting consumer's need

Source: own development

Let's expound more detailed description of this model with some examples.

1) The first level: principle of needs meeting. At this level, it is defined base technological principles, which are necessary to consumer's needs meeting. For example, all consumers sometimes have a need in clean hands. Some technological principles can be used for this purpose: washing off or disinfection. At this level we can define substitute goods that will compete at the market for solving mentioned problem.

2) The second level: method of realization of base principle. It is determined at this level how certain principle, defined at the first level, can be realized. Elaborating the above-mentioned examples it is possible to take notice that disinfection can be made by means of ultraviolet irradiation, or by chemical means (popular lately to gel or spray-disinfector for hands), or by the use of ions of silver and others like that.



Washing off can be proceed by using of water with addition of different chemical components. At this level, the competitiveness of good is related to the technical and economic features of technology of needs meeting. Notably it is a competition between goods-analogues.

3) The third level: physical realization of the method. It is defined at this level, how the principle and the method from the previous levels will be realized: what technical equipment and means will be needed according to a specific consumer situation of meeting of his needs, that influences on the competitiveness of the good in the certain situation of its consumption. For example, if we use principle of washing off, and it is realized in form of hard soap, then for the technological process of need meeting such product needs water only. However, if to leave hard soap in the places of the public use, then users can appropriate it. However, it's very difficult to appropriate soft soap in the public places if it is used with the fixed metering device. Therefore, in particular, in public places and on a railway transport soft soap is used with the fixed (bound to the wall) metering device, and in household hard soap is used widely. Thus, it is possible to see that the third level substantially influences on the competitiveness of goods on the different types of market or for different market segments according to the situation of employment. Other example: in a public transport water is frequently absent, and there is not possibility to provide a requirement in clean hands differently, as by means of spray, gel and moist napkins.

According to the above-mentioned, we see that such model of product is extremely useful to the analysis of competitiveness of goods and gives possibility to define competitors among substitute products, products-analogues in every concrete case related to the process of meeting of consumers' needs.

Evaluating the competitiveness of goods using the introduced model

The analysis of a product based on the use of the offered model gives to companies a possibility to define, what financial resources will be needed for sales promotion of a product at the market. It is defined by the underlying thing such as whether a product "lays" on the existing consumer's model of meeting of his need, or a company will demand a considerable advertisement budget in an order to change existent consumer



patterns. For example, most consumers in Ukraine got used to launder their clothes in washing machines that use mechanical principle of wash with cleansers. Therefore, washing machines using ultrasound to disinfect and clean clothes didn't get wide distribution in Ukraine. It points that the competitiveness of product is determined by combination of three components given on figure 2: established patterns of consumer behavior, situation of consumption and technological aspects of consumption provided in a product (principle, method and its physical realization).

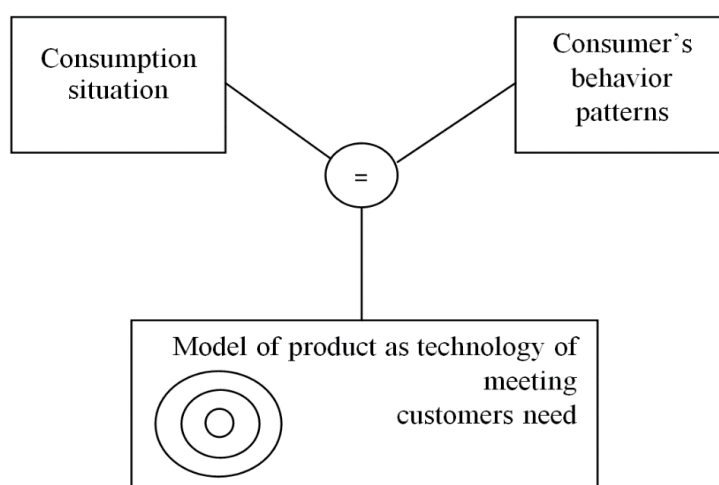


Figure 2 – Components combination of that determines the competitiveness of goods

Source: own development

It allows complementing existent positions in relation of the evaluation of competitiveness of goods (Zozul'ov, 2005), given on figure 3.

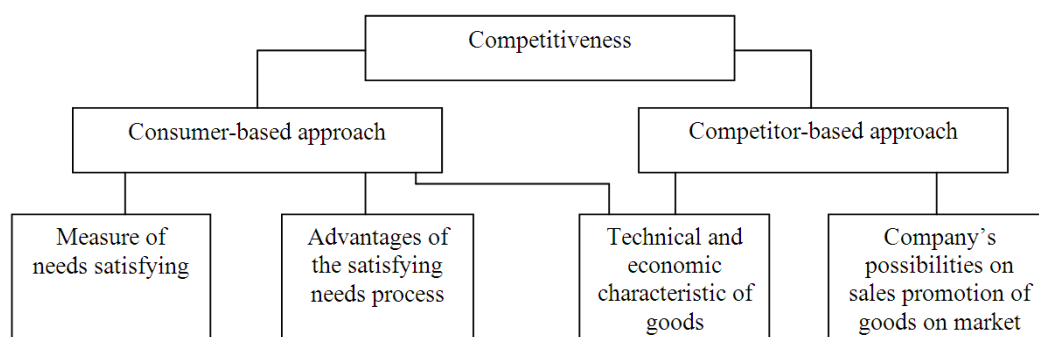


Figure 3 – Components of evaluation of competitiveness of goods with taking into account of process approach

Source: own development



The pointed components create base for forming of matrix to determine the measure of competitiveness of goods (see figure 4).

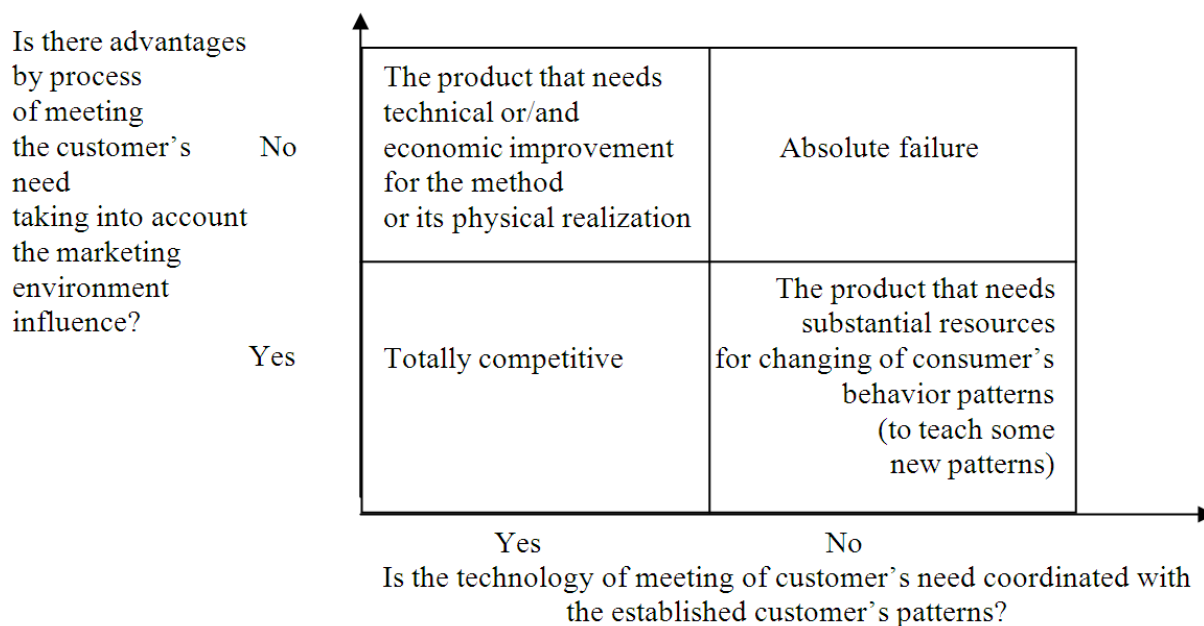


Figure 4 – Matrix of competitiveness of a good as technology of needs meeting

Source: own development

The concordance of technology of meeting of consumer's needs with established patterns of consumer's behavior if connected with advantages of process of needs meeting gives obvious competitive advantages to the good towards to competition suggestions. If a product by its technology of meeting of need is coordinated with the model of behavior of consumers, but takes no advantages by the process of need meeting – he is potentially competitive, but needs revisions after positions, in that he loses to the competitors. Absence of concordance on technology of need meeting and models of consumer behavior requires teaching consumers the necessary models, but it can be quite expensive and can need considerable time. Negative values for both directions of measuring, marked on axes talks that there is no sense to bring the good to the market.

Summing up the reflections, it is possible to form the pyramid of competitiveness of good at the market (figure 5).

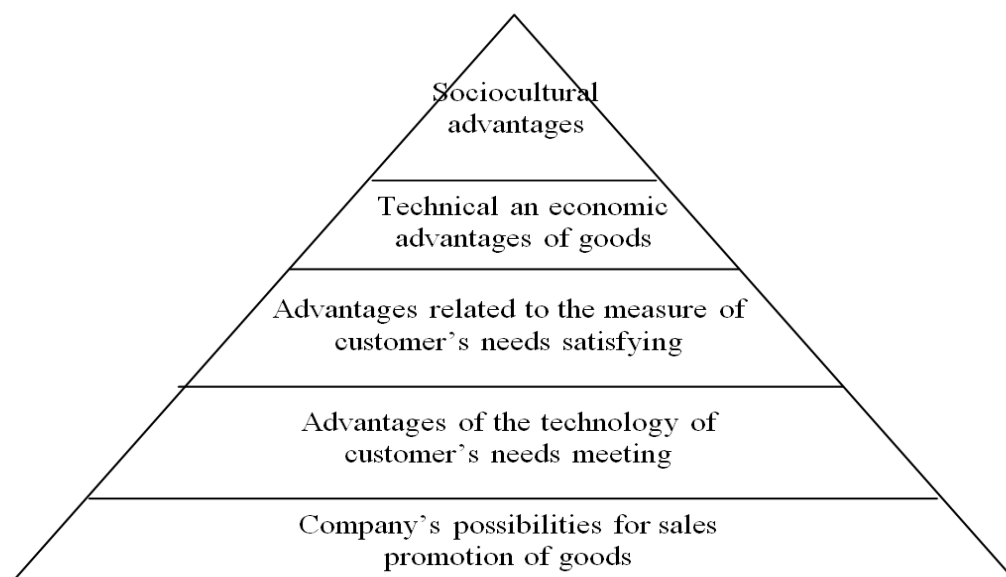


Figure 5 - Hierarchy of competitiveness of goods at the market

Source: own development

Company's possibilities for sales promotion of goods define its potential influence on consumer's behavior towards of forming of necessary model/pattern. Advantages of technology of meeting of needs of consumers are based on the established model of their behavior. Within the technology of customer's needs meeting the measure of satisfaction specified by the process of meeting, could be varied. Identification of technical and economic advantages of goods demands of comparison of products-analogues, which are used within one technology of needs meeting and determining of sociocultural advantages, requires the analysis of such components of consumer's use value as social recognition, prestige, and others like that.

Summary and conclusions

According to our study, it is possible to notice that for today we have three models of product, that organically complement each other: 1) the model that analyzes concordance of technology of consumer's needs meeting with established patterns of consumer's behavior; 2) the model that analyzes the method by which goods are physically realized on the certain period of time and 3) the model that analyzes possible interactive implementation of goods according to production technology's



development. It allows at further researches to improve certain methodology of complex evaluation of competitiveness of goods.

References:

1. Bozyk, S., Kovalik, L., Maslova, T., Rozova, N., Teor, T. (2012) *Marketing*, 2. Zozulov, O. (2004) *Consumer behavior*, Kyiv, Znannya
2. Zozulov, O. (2005) *Industrial marketing: strategic aspect*, Kharkov, Studsenter
3. Kotler, Ph., Keller, K.L., Pavlenko, A.F. (2008) *Marketing management*, Kyiv, Himdjest
4. Pavlenko, A.F., Voichak, A.V. (2003) *Marketing*, Kyiv, KNEY
5. Rähse, W., Hoffmann S. (2003) Product design – The Interaction between Chemistry, Technology and Marketing to Meet Customer Needs, *Chemical Engineering and Technology Journal*, Vol. 26, No. 9, pp. 931-940.
6. Tsarova, T.O. (2014) Estimating competitiveness of the goods: five-level model of technology as goods, *Business-Inform Journal*, Vol. 437, No. 4, pp. 413-418.

Article sent: 30.05.2025

© Zozulov O.V., Tsarova T.O., Gavrysh I.O.



THEORETICAL FRAMEWORK OF CAREER MANAGEMENT: CONCEPT AND IMPORTANCE

ТЕОРЕТИЧНІ РАМКИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ: КОНЦЕПЦІЯ ТА ВАЖЛИВІСТЬ

Ranova K. I. / Панова К. І.

PhD (Economics), / к.е.н.

ORCID: 0000-0002-9480-6069

V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY,

Kharkiv, 4 Svobody Sq., 61022

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, майдан Свободи 4,

61022

Анотація. В роботі розглядається роль управління кар'єрою як важливого елементу корпоративної стратегії та управління людськими ресурсами. Наголошується на подвійній цінності управління кар'єрою — як для працівників, так і для підприємств. Для працівників воно забезпечує чітке планування, розширює можливості розвитку, сприяє зростанню професійної компетентності та покращує задоволеність роботою. Для підприємств управління кар'єрою допомагає утримувати таланти, підвищувати ефективність, стимулювати інновації, формувати корпоративну культуру та забезпечувати стабільний кадровий резерв. Розглядаються приклади практичного впровадження, зокрема кейс компанії Huawei, який демонструє, як системний підхід до управління кар'єрою сприяє реалізації стратегічних цілей компанії та самореалізації працівників. Висновується, що ефективне управління кар'єрою є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності сучасних організацій.

Ключові слова: управління кар'єрою, стратегія підприємства, людські ресурси, корпоративна культура, розвиток персоналу, конкурентоспроможність, лояльність працівників, планування кар'єри, інновації.

Вступ.

Управління кар'єрою — це комплекс дій, стратегій і процесів, які здійснюються індивідом та/або організацією з метою досягнення гармонійного поєднання особистісних кар'єрних цілей та цілей підприємства. Такий підхід передбачає не лише розвиток і реалізацію кар'єрного потенціалу працівника, але й ефективне використання людських ресурсів в інтересах організації.

Згідно з визначенням Грінгауса та Калланана, управління кар'єрою — це процес, в якому організація допомагає працівникам у досягненні кар'єрних цілей за допомогою політики та планів, забезпечуючи при цьому зростання працівників відповідно до організаційних потреб [2].

Це означає, що управління кар'єрою має двосторонній характер:



З одного боку, це самостійне управління індивідом власною кар'єрою, включаючи постановку цілей, планування, розвиток компетенцій і прийняття професійних рішень.

З іншого боку, організації відіграють активну роль у підтримці кар'єрного розвитку, надаючи відповідні ресурси, можливості для навчання, просування по службі, менторство, систему оцінювання та інші інституційні механізми.

Управління кар'єрою є важливим інструментом не лише для забезпечення задоволеності працівників і підвищення їхньої мотивації, а й для досягнення стратегічних цілей організації. Ефективна кар'єрна політика сприяє:

- зниженню плинності кадрів,
- залученню та утриманню талановитих працівників,
- формуванню кадрового резерву,
- розвитку організаційної культури, орієнтованої на навчання та зростання.

Розділ 1. Рівні управління кар'єрою: особистий та організаційний підходи.

Управління кар'єрою можна розглядати з двох основних рівнів: особистого та організаційного, кожен з яких має свою специфіку, цілі та інструменти реалізації.

На особистому рівні управління кар'єрою полягає у свідомому та активному плануванні професійного шляху працівника, що передбачає постановку кар'єрних цілей, вибір напрямків розвитку, підвищення кваліфікації та накопичення релевантного досвіду. Працівники аналізують власні інтереси, здібності та зовнішні можливості, з урахуванням яких формують індивідуальні кар'єрні стратегії. Основний акцент робиться на самостійність, ініціативність та безперервне навчання [3]. Цей підхід підкреслює відповідальність самого працівника за свій професійний розвиток, а також важливість адаптації до змін у професійному середовищі. В умовах динамічного ринку праці особиста проактивність стає ключовим чинником кар'єрного успіху.

На організаційному рівні управління кар'єрою реалізується через формалізовані політики, процедури та програми, спрямовані на підтримку та



розвиток кар'єрного потенціалу працівників. Організації розробляють чіткі кар'єрні шляхи, запроваджують навчальні ініціативи, системи наставництва, оцінювання ефективності, кадровий резерв, а також механізми просування по службі. Метою такого підходу є не лише підвищення задоволеності працівників та їхньої мотивації, але й забезпечення реалізації стратегічних потреб організації.

Добре організована система управління кар'єрою сприяє підвищенню лояльності персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню сильного внутрішнього кадрового потенціалу. Ефективне управління кар'єрою вимагає взаємодії двох рівнів — особистої ініціативи працівника та системної підтримки з боку організації. Поєднання цих підходів дозволяє досягти максимальної узгодженості між особистими прагненнями і організаційними цілями, що є основою для сталого розвитку як окремого працівника, так і компанії загалом. Порівняння рівнів управління кар'єрою представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння рівнів управління кар'єрою

Критерій	Особистий рівень	Організаційний рівень
Суб'єкт управління	Індивід (працівник)	Організація (керівництво, HR-служба)
Ціль	Реалізація особистих кар'єрних цілей	Досягнення стратегічних цілей компанії
Орієнтація	На самореалізацію, розвиток потенціалу	На ефективне використання людських ресурсів
Інструменти	Самоаналіз, кар'єрне планування, навчання, розвиток навичок	Кар'єрне планування, тренінги, оцінювання, просування
Мотивація	Внутрішня: інтерес, амбіції, самореалізація	Зовнішня: визнання, винагороди, розвиток корпоративної культури
Відповідальність	Лежить на працівникові	Лежить на організації
Гнучкість	Висока – адаптація до змін і обставин	Залежить від внутрішньої структури та політик
Кінцевий результат	Досягнення особистої задоволеності та професійного зростання	Підвищення ефективності, зниження плинності кадрів

Авторська розробка

Управління кар'єрою є комплексною системою, яка охоплює кілька ключових компонентів. Основні елементи цього процесу включають планування



кар'єри, підтримку розвитку кар'єри та оцінку кар'єри. Кожен із цих елементів виконує важливу роль у забезпеченні узгодженого розвитку працівника та досягненні цілей організації.

1. Планування кар'єри. Планування кар'єри — це вихідна точка процесу управління кар'єрою, яка полягає у визначенні професійних цілей як з боку працівника, так і з боку організації.

На індивідуальному рівні планування передбачає самоаналіз, формулювання кар'єрних цілей і розробку стратегії для їх досягнення. Працівники ідентифікують свої сильні сторони, інтереси та напрямки зростання, створюючи персоналізований кар'єрний маршрут.

З боку організації планування кар'єри означає забезпечення відповідності між здібностями працівника та вимогами певних посад, а також створення умов для довгострокового розвитку через послідовні етапи кар'єрного просування. Це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і формуванню стабільного кадрового резерву.

2. Підтримка розвитку кар'єри. Підтримка розвитку кар'єри є центральним елементом у системі управління кар'єрою, що включає конкретні інструменти й ресурси, які організація надає працівникам. До таких інструментів належать:

- навчальні та підвищуючі кваліфікацію програми;
- програми наставництва та коучингу;
- кар'єрне консультування;
- ротація посад або міжфункціональна мобільність.

Ця підтримка спрямована не лише на розвиток професійних навичок, але й на формування позитивної корпоративної культури, в якій кар'єрне зростання вважається цінністю. Сприятливе середовище, орієнтоване на розвиток, позитивно впливає на мотивацію працівників, підвищує задоволення від роботи та залученість.

3. Оцінка кар'єри. Оцінка кар'єри — це механізм зворотного зв'язку, який дозволяє контролювати досягнення працівниками поставлених кар'єрних цілей. Вона може здійснюватися за допомогою як кількісних (результативність,



продуктивність, KPI), так і якісних методів (інтерв'ю, самооцінка, зворотний зв'язок від керівників і колег).

Основною метою оцінки є не лише фіксація поточних досягнень, але й виявлення напрямків для подальшого розвитку, коригування планів і стимулювання постійного вдосконалення. Ефективна система оцінювання повинна враховувати як короткострокові результати, так і довгострокову перспективу кар'єрного зростання.

Планування, підтримка та оцінка є взаємопов'язаними елементами, які разом утворюють ефективну систему управління кар'єрою. Їх поєднання дозволяє не лише орієнтувати розвиток працівників на стратегічні цілі організації, а й забезпечити їм мотиваційне та ресурсне підґрунтя для досягнення особистих професійних амбіцій

Управління кар'єрою є одним із центральних елементів сучасного управління людськими ресурсами. Його значення значно виходить за межі традиційних функцій, пов'язаних лише з відбором, розміщенням і використанням персоналу. Сьогодні управління кар'єрою охоплює весь життєвий цикл працівника в організації — від моменту найму до виходу на пенсію [1].

У сучасному розумінні конотацію управління кар'єрою можна розглядати крізь призму чотирьох ключових аспектів, які відображають як змістовну глибину, так і практичну спрямованість цього процесу.

1. Динамізм та адаптивність. Управління кар'єрою є динамічним і гнучким процесом, який потребує постійного коригування відповідно до змін як у внутрішньому середовищі організації, так і у зовнішньому середовищі (ринок праці, технологічні зрушення, глобальні кризи тощо). Організації мають регулярно оцінювати відповідність компетенцій персоналу новим викликам, пропонуючи нові шляхи розвитку, перенавчання або ротацію посад. Таким чином, управління кар'єрою перетворюється з реактивної функції на прогностичний інструмент, орієнтований на підготовку до майбутніх ролей і викликів.



2. Персоналізація та диверсифікація. Кар'єрні очікування, мотивація та потреби в розвитку значно варіюються залежно від особистісних особливостей, віку, досвіду, життєвого етапу та професійної сфери. Сучасне управління кар'єрою має на меті забезпечити індивідуалізований підхід, враховуючи:

- інтереси працівників;
- їхні здібності;
- особисті цінності;
- життєві обставини [4].

Наприклад, молоді працівники можуть прагнути розвитку навичок та швидкого просування, тоді як досвідчені фахівці можуть надавати перевагу стабільності та гнучкому графіку. Така персоналізація дозволяє компаніям зміцнювати лояльність персоналу та підвищувати ефективність його роботи.

3. Стратегічна орієнтованість та довгострокова перспектива. Управління кар'єрою має відігравати стратегічну роль у забезпеченні сталого розвитку організації. Воно не обмежується досягненням короткострокових операційних цілей, а націлене на довгострокове формування людського капіталу. Компанії, які цілеспрямовано інвестують у розвиток талантів і використовують планування наступності, здатні створити кадровий резерв для ключових посад, зменшуючи ризики плинності кадрів і забезпечуючи організаційну стійкість.

4. Технологічність та аналітичність. З розвитком цифрових технологій управління кар'єрою поступово переходить на рівень data-driven підходів. Організації починають використовувати:

- системи HR-аналітики;
- алгоритми штучного інтелекту;
- платформенні рішення для кар'єрного консультування.

Ці інструменти дозволяють аналізувати поведінкові та професійні дані працівників, прогнозувати траєкторії кар'єрного зростання та пропонувати персоналізовані сценарії розвитку. Конотація управління кар'єрою сьогодні охоплює набагато ширший спектр функцій, ніж у традиційному розумінні. Вона включає:



- гнучке реагування на зміни,
- орієнтацію на індивідуальні потреби,
- стратегічну перспективу,
- використання сучасних цифрових інструментів.

Розуміння цієї конотації дозволяє компаніям не лише ефективно розвивати свій персонал, а й досягати конкурентних переваг завдяки високій залученості, задоволеності та професійному зростанню працівників.

Розділ 2. Роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії.

Слід підкреслити, що управління кар'єрою є не лише частиною системи управління людськими ресурсами, але й невіддільним компонентом корпоративної стратегії. В умовах зростаючої ринкової конкуренції, швидкого технологічного прогресу та глобалізації підприємства повинні інтегрувати управління кар'єрою зі стратегічними цілями організації, аби досягати сталого розвитку та посилювати свою конкурентоспроможність. У цьому контексті роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії можна розглянути з чотирьох ключових аспектів [5]:

1. Узгодження управління кар'єрою зі стратегічними цілями компанії. Ефективне управління кар'єрою сприяє узгодженню особистісного розвитку працівників зі стратегічними пріоритетами організації. Це забезпечує не лише гармонійний розвиток співробітників, а й підвищення їх продуктивності, залученості та задоволеності.

Засоби реалізації цього узгодження:

➤ Дизайн робочих місць: створення посад відповідно до стратегічних потреб бізнесу. Наприклад, під час міжнародної експансії компанія повинна приділяти увагу розвитку фахівців з навичками міжкультурної комунікації та управління [7].

➤ Формування кадрового резерву: управління кар'єрою дозволяє завчасно прогнозувати потреби в компетенціях і готувати кадри на ключові позиції. Зокрема, планування наступності допомагає зменшити ризики при зміні керівництва та зберегти безперервність управління [6].



➤ Підвищення кваліфікації: розвиток навичок, необхідних для досягнення нових стратегічних цілей. Наприклад, при переході на цифрову бізнес-модель компанії забезпечують навчання працівників цифровим компетенціям через системи управління кар'єрою.

2. Підтримка організаційних змін. Управління кар'єрою також відіграє важливу роль у реалізації організаційних трансформацій, виступаючи механізмом адаптації персоналу до нової структури, процесів і культури. Згідно з моделлю змін Джона Коттера, прийняття змін співробітниками є критичною умовою успіху трансформацій. Внесок управління кар'єрою в організаційні зміни [3]:

✓ Кар'єрне планування під час змін: визначення нових можливостей та векторів розвитку для працівників, що знижує рівень стресу та небажаних звільнень.

✓ Рескілінг і апскілінг: розвиток нових навичок у співробітників відповідно до змінених вимог організації.

✓ Психологічна підтримка: консультування, коучинг і створення підтримуючого середовища для подолання невизначеності й опору змінам [3].

3. Формування лояльності працівників і підтримка корпоративної культури. Наявність чітко визначених кар'єрних перспектив і справедливих можливостей розвитку формує почуття причетності та лояльності до компанії [8]. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню корпоративної культури, підвищенню довіри та зниженню плинності кадрів.

Як управління кар'єрою впливає на лояльність:

❖ Індивідуальні траєкторії розвитку: задоволення особистісних очікувань працівників у розвитку.

❖ Справедливе просування: прозорі критерії підвищення, що зменшують відчуття дискримінації або нерівності.

❖ Інституціоналізація цінностей: через розвиток і кар'єру компанія формує відповідальне, інноваційне й орієнтоване на результат мислення.



4. Інструмент сталого розвитку організації. Забезпечуючи безперервний розвиток персоналу, управління кар'єрою сприяє формуванню адаптивної, гнучкої та стійкої організації. Систематичний підхід до розвитку талантів гарантує, що підприємство має необхідний людський капітал для подолання викликів майбутнього [10].

Інтеграція управління кар'єрою в корпоративну стратегію дозволяє організаціям:

- досягати цілей за рахунок потенціалу персоналу;
- підтримувати успішні трансформації;
- формувати сильну організаційну культуру;
- зміцнювати лояльність працівників;
- підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Управління кар'єрою є не допоміжною функцією, а стратегічною перевагою, яка забезпечує організаційне зростання та стійкість у довгостроковій перспективі. В узагальненому вигляді роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії представлена у таблиці 2.

Таблиця 2 – Роль управління кар'єрою в корпоративній стратегії

№	Аспект	Ключовий зміст	Механізми реалізації	Очікувані результати
1	Узгодження з корпоративними цілями	Управління кар'єрою допомагає синхронізувати цілі працівників із стратегією компанії	• Стратегічний дизайн посад • Планування правонаступництва • Навчання за потребами бізнесу	• Підвищення ефективності • Швидка адаптація до змін • Реалізація стратегічних планів
2	Підтримка організаційних змін	Управління кар'єрою сприяє адаптації працівників до нових структур, ролей і культури	• Індивідуальне планування кар'єри • Навчання новим навичкам • Кар'єрне консультування	• Зниження опору змінам • Збереження ключових кадрів • Плавна трансформація
3	Підвищення лояльності та формування культури	Через управління кар'єрою підсилюється корпоративна культура та залученість персоналу	• Прозорі механізми просування • Передача цінностей через навчання • Зосередженість на потребах працівників	• Зростання задоволеності • Посилення відданості-Формування стабільного колективу



4	Підвищення конкурентоспроможності	Управління кар'єрою як інструмент розвитку людського капіталу та резерву талантів	• Побудова шляхів розвитку для ключових посад • Ротація та міжвідділовий розвиток • Активна робота з талантами	• Формування кадрового резерву • Збереження інноваційного потенціалу • Посилення позицій на ринку
---	-----------------------------------	---	--	---

Джерело: Авторська розробка

Управління кар'єрою надає працівникам чіткі шляхи розвитку та підтримку, допомагаючи їм досягти особистісного і професійного зростання. Основні переваги цього процесу можна розглянути у чотирьох аспектах.

1. Чіткість планування кар'єри. Управління кар'єрою забезпечує працівникам можливість планувати свій професійний шлях, допомагаючи їм визначити кар'єрні цілі та напрямки розвитку. Це знижує невизначеність щодо майбутнього і покращує якість прийняття кар'єрних рішень.

2. Збільшення можливостей для розвитку. Управління кар'єрою відкриває працівникам ширші можливості для професійного зростання, такі як внутрішнє просування, ротація між відділами та закордонні стажування. Воно спрямоване не лише на оптимізацію поточних посад, але й на вивчення перспектив майбутнього розвитку.

3. Підвищення навичок та професійної компетентності. Завдяки системі управління кар'єрою працівники мають змогу удосконалювати свої професійні знання та вміння через навчання, коучинг і участь у проєктній діяльності, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

4. Покращення задоволеності роботою та психічного здоров'я. Управління кар'єрою позитивно впливає на задоволеність працівників, сприяє їхньому щастю та психологічному благополуччю, оскільки враховує їхні кар'єрні цілі та потреби у розвитку. Чіткі шляхи кар'єрного зростання і справедливі можливості зменшують ризик професійного вигорання і знижують стрес.

Управління кар'єрою має не лише велике значення для особистого розвитку працівників, але й відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств. Завдяки системному управлінню кар'єрою компанії можуть ефективніше розвивати та



використовувати людські ресурси, підвищуючи таким чином загальну конкурентоспроможність. Нижче наведено п'ять основних способів, через які управління кар'єрою додає цінність підприємству.

1. Залучення та утримання талантів. Управління кар'єрою забезпечує підприємствам потужний інструмент для залучення та збереження висококваліфікованих працівників. Можливості розвитку кар'єри є одним із ключових чинників, що впливають на вибір працівників та їхнє бажання залишатися в компанії.

2. Підвищення ефективності працівників. Систематичне управління кар'єрою допомагає працівникам уточнити свої цілі, розвивати професійні навички та підвищувати продуктивність. Це безпосередньо сприяє зростанню загальної ефективності підприємства.

3. Посилення інноваційного потенціалу. Управління кар'єрою створює можливості для міжвідділового розвитку та обміну знаннями, що стимулює інновації. Прикладом є «правило 15% часу», яке дозволяє співробітникам витрачати 15% робочого часу на розвиток власних ідей. Ця політика сприяла появі багатьох інноваційних продуктів, таких як клейкі нотатки та ізоляційна стрічка.

4. Формування корпоративної культури. Управління кар'єрою сприяє розвитку позитивної корпоративної культури через підтримку кар'єрного зростання та передачу основних цінностей підприємства.

5. Створення пулу талантів. Завдяки ефективному управлінню кар'єрою підприємства формують стабільний резерв кваліфікованих кадрів, що знижує ризик втрати ключових працівників і забезпечує безперервність діяльності.

Причина двосторонньої цінності управління кар'єрою для працівників і підприємств полягає у створенні інтерактивної системи [6]. У цій системі обидві сторони — співробітники та компанія — активно взаємодіють, координують свої цілі та обмінюються ресурсами. Управління кар'єрою підкреслює цю взаємодію: працівники висловлюють свої потреби через зворотній зв'язок, а підприємство розробляє відповідні політики та механізми, що відповідають цим потребам.



Кінцева мета управління кар'єрою — досягнення безпрограшної ситуації, коли особиста цінність працівника і організаційна цінність підприємства гармонійно поєднуються. Через ефективне управління кар'єрою підприємства підвищують задоволеність і лояльність працівників, що позитивно впливає на організаційну ефективність, а працівники отримують підтримку для власного професійного розвитку.

Типовий приклад подвійної цінності управління кар'єрою – це практика управління кар'єрою в Huawei, Huawei пропонує працівникам різноманітні шляхи професійного розвитку, зокрема технічний шлях експерта та управлінський шлях менеджера [9]. Співробітники можуть обирати напрямок кар'єри відповідно до власних інтересів і підвищувати свої компетенції через систематичні навчальні програми. Завдяки ефективній системі управління кар'єрою Huawei змогла сформувати групу високопотенційних талантів, що суттєво підтримує її розширення на світовому ринку.

Двонаправлена цінність управління кар'єрою для працівників і підприємства є ключовим фундаментом успіху компанії. Забезпечуючи чіткі кар'єрні шляхи, можливості розвитку та механізми підтримки, управління кар'єрою допомагає працівникам досягати особистих професійних цілей, а підприємству — підвищувати конкурентоспроможність і реалізовувати довгострокові стратегічні завдання.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження були розглянуті ключові аспекти управління кар'єрою як у контексті індивідуального розвитку працівників, так і в рамках стратегічного управління підприємствами. Були отримані висновки про те, що ефективне управління кар'єрою значно підвищує мотивацію, лояльність та професійну компетентність працівників, водночас зміцнюючи конкурентоспроможність компанії. Системний підхід до управління кар'єрою дозволяє узгоджувати індивідуальні цілі працівників із стратегічними завданнями підприємства, що забезпечує досягнення взаємовигідного ефекту. Приклад Huawei підтверджує, що впровадження продуманої системи управління



кар'єрою сприяє розвитку людського капіталу й розширенню на глобальних ринках. Отже, управління кар'єрою є важливою умовою для забезпечення сталого розвитку та стратегічної переваги сучасних організацій.

Література:

1. Барсукова С. В. Управління розвитком персоналу на підприємстві. – К.: КНЕУ, 2019. – 228 с.
2. Smith, D. Career Planning and Development. – London: Palgrave Macmillan, 2018. – 276 p.
3. Коттер Дж. П. Лідерство та зміни. Восьмикрокова модель змін. – Харків: Фактор, 2020. – 192 с.
4. Zhang, H. Strategic Human Resource Management and Career Planning. // International Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 22(3). – P. 55–67.
5. Власюк О. Сучасна корпоративна культура та управління персоналом. – Львів: ЛНУ, 2021. – 198 с.
6. Chen, M. Career Management Systems and Employee Retention in China. – Beijing: Tsinghua University Press, 2020.
7. McKinsey & Company. Future of Work: Managing Talent in the Digital Era. – 2022. – URL: <https://www.mckinsey.com/future-of-work>
8. Liu, Y. Building Organizational Innovation Through Cross-functional Career Paths. // Journal of HR Development. – 2020. – №13. – P. 102–115.
9. Huawei Annual Sustainability Report, 2022. – URL: <https://www.huawei.com/en/sustainability/report>
10. Wang, L. Talent Retention Strategies and Career Path Design. // Human Resource Management Journal. – 2021. – №4. – С. 34–46.
11. Lee, K. Corporate Strategy and Career Development Alignment. – Harvard Business Review, 2023. – №7(2). – P. 11–22.

Abstract. The work considers the role of career management as an important element of corporate strategy and human resources management. The double value of career management is emphasized for both employees and businesses. For workers, it provides clear planning, expands developmental opportunities, promotes professional competence and improves work satisfaction. For career management companies, it



helps to keep talents, improve efficiency, stimulate innovation, form a corporate culture and provide a stable personnel reserve. Examples of practical implementation are considered, including the Huawei case, which demonstrates as a systematic approach to quarry management contributes to the realization of the company's strategic goals and self-realization of employees. It is concluded that effective career management is a key factor in ensuring the sustainable development and competitiveness of modern organizations.

Key words: Career management, enterprise strategy, human resources, corporate culture, staff development, competitiveness, employee loyalty, career planning, innovation.

Статтю надіслано: 05.06.2025 р.

© Панова К.І.



IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S PRICING POLICY

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Ранова К. І. / Панова К. І.

PhD (Economics), / к.е.н.

ORCID: 0000-0002-9480-6069

V. N. Karazin Kharkiv National University,

Kharkiv, 4 Svobody Sq., 61022

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, майдан Свободи 4,

61022

Анотація. В роботі розглядається підвищення ефективності цінової політики на підприємстві залишається надзвичайно актуальним у сучасних умовах ведення бізнесу. Глобалізація ринків, динамічні зміни попиту й пропозиції висувають перед підприємствами нові вимоги щодо адаптації цінової стратегії. Розуміння ціннісних орієнтацій споживачів та формування відповідної вартості товарів і послуг є ключовими елементами сучасного менеджменту. Ефективно сформована цінова політика сприяє забезпеченню стабільного прибутку та фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: цінова політика, підприємство, ціноутворення, стратегія, прибуток, фінансова стійкість, споживча цінність.

Вступ.

Цінова політика є невід'ємною складовою діяльності підприємства на сучасному ринку. Ефективне встановлення та своєчасне коригування цін сприяє підвищенню результативності господарської діяльності, зростанню прибутковості та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті цінова політика виступає ключовим інструментом менеджменту, що дозволяє не лише досягти позитивних фінансових результатів, але й сформувати стійкі відносини з споживачами та іншими стейкхолдерами.

Знання основ цінової політики, методів ціноутворення, а також розуміння особливостей функціонування ринку, впливу мікро- та макроекономічних чинників, що визначають рівень попиту і пропозиції на товари роздрібною торгівлі, є важливою складовою сучасного управління. Це дозволяє підприємствам формувати обґрунтовану цінову стратегію, що сприяє підвищенню споживчого попиту та зміцненню позицій на ринку.



Розділ 1. Сутність цінової політики підприємства та чинники впливу на ринку роздрібної торгівлі.

Відомий американський дослідник стратегічного менеджменту Майкл Портер неодноразово акцентував увагу на значенні цінової політики як одного з ключових інструментів досягнення конкурентних переваг підприємства. У своїй праці «Конкурентна стратегія» він підкреслює, що ефективне ціноутворення є критично важливим фактором успіху на ринку. Портер відносить ціноутворення до п'яти основних складових конкурентної бізнес-стратегії поряд із створенням унікальної цінності продукту, фокусуванням на цільових сегментах, спеціалізацією на нішевих ринках та встановленням бар'єрів для входу нових конкурентів. Він вважає, що грамотна цінова політика значною мірою сприяє зростанню прибутку підприємства та забезпечує його стійке становище на ринку в довгостроковій перспективі [3].

Філіп Котлер, один із найвідоміших фахівців у сфері маркетингу, також приділяє суттєву увагу проблематиці ціноутворення. У своїх працях він наголошує на необхідності стратегічного підходу до встановлення цін, що враховує не лише собівартість продукції, а й сприйняття споживачем її цінності. Котлер розглядає ціноутворення як одну з чотирьох складових маркетингового комплексу (продукт, ціна, розподіл, просування), підкреслюючи його роль у досягненні маркетингових цілей підприємства. Він також зазначає, що адаптація цінової стратегії до змін ринкових умов та поведінки споживачів є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції [1].

Роберт Шиллер, відомий дослідник у сфері поведінкової економіки, звертає увагу на психологічний аспект ціноутворення. Він стверджує, що ціна впливає на сприйняття споживачем цінності товару або послуги, здатна змінювати його ставлення до продукту. Відтак, компанії мають враховувати психологічну реакцію споживачів при формуванні цінової політики [5].

Українські науковці Леонід Григорович Мельник, Олександра Іванівна Карінцева та Людмила Володимирівна Старченко у своїй праці «Маркетингова



цінова політика» підкреслюють, що ціноутворення є важливою частиною загальної маркетингової стратегії підприємства. Автори зазначають, що ефективна цінова політика повинна враховувати як внутрішні чинники (виробничі витрати, якість продукції), так і зовнішні (ринкові умови, конкуренція, очікування споживачів). Дослідники наголошують на необхідності гнучкого ціноутворення, яке здатне адаптуватися до змін середовища та підтримувати стійкість і конкурентоспроможність підприємства [9].

У статті «Принципи та цілі формування цінової політики компанії» В. Святненко розглядає основні підходи до формування ефективної цінової політики на підприємстві. Автор наголошує, що процес формування цінової політики має базуватися на низці ключових принципів, зокрема: орієнтації на споживача, забезпеченні конкурентоспроможності, гнучкості та економічній доцільності. На думку дослідника, основною метою цінової політики є забезпечення прибутковості підприємства, збільшення його ринкової частки, підтримання стабільного рівня попиту та формування позитивного іміджу компанії. Святненко також акцентує увагу на важливості доступного ціноутворення як інструменту, що дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до конкурентного середовища, але й досягати довгострокових стратегічних цілей розвитку [13].

Історично підходи до ціноутворення в бізнесі зазнали суттєвих змін. У період з 1950-х до 1970-х років процес встановлення цін переважно базувався на витратах або на імітації цін конкурентів. У цей час лише незначна частина практиків визнавала цінову політику як важливий елемент стратегічного управління. Однак уже в 1984 році результати опитування керівників підприємств засвідчили зростання усвідомлення значущості ціноутворення, що стало поштовхом до переходу від витратного до попиту-орієнтованого підходу.

Таким чином, на зміну моделі ціноутворення, заснованої виключно на витратах, прийшла стратегія, зорієнтована на потреби споживачів та ринкову кон'юнктуру.



У 1990-х роках економічний спад та зростаюча конкуренція посилили значення ціни як одного з ключових чинників ринкової боротьби. Споживачі стали значно чутливішими до ціни, надаючи перевагу економічно вигідним пропозиціям. Водночас посилення конкуренції та фрагментація ринку змусили компанії розробляти більш гнучкі й агресивні цінові стратегії для залучення клієнтів і збереження конкурентних позицій [11].

Слід підкреслити, що для проведення будь-якого дослідження у сфері ціноутворення важливо насамперед дати чітке визначення основним поняттям. Цінова політика виступає не лише інструментом підвищення ефективності функціонування підприємства, а й засобом формування його конкурентоспроможності. Вона є складовою частиною загальної стратегії компанії та включає в себе формування цінової стратегії, вибір методів ціноутворення, механізмів адаптації цін до ринкових умов тощо.

Щоб вивести власне визначення цінової політики, слід звернутися до робіт науковців та економістів, закону України та міжнародних словників, представлених у таблиці 1:

Таблиця 1 – Визначення терміну цінової політики за автором

Автор	Визначення терміну «цінова політика»
Таня Саммут-Боннічі, Дерек Ф. Ченнон	Стратегія ціноутворення - це політика, яку фірма приймає, щоб визначити, скільки вона буде стягувати плату за свої продукти та послуги.
Михайленко О.В. Лаленко Т.В.	Цінова політика характеризує діяльність підприємства щодо ціле-направленого використання конкретних цін.
Кудренко Н.В., Редзюк Т.Ю., Муравська Т.М.	Цінова політика – це мистецтво управління цінами та ціноутворенням, мистецтво встановлювати на товари (послуги) такі ціни і так варіювати їх залежно від становища товару і фірми на ринку, щоб поставлені цілі (стратегічні, оперативні) були досягнуті.
Оснач О.Ф.	Комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку фірми.
Щебликіна І.О., Щебликіна З.В., Симонова К.С.	Цінова політика заснована на впливі декількох факторів: розвитку, вибору загального напрямку ціноутворення, підходу до визначення цін для оцінки і максимізації прибутку, попиту на товари, їх характеристик.



Трофіменко А.Ю.	Суть цінової політики полягає у визначенні оптимальної ціни на товар та управлінні нею відповідно до ринкового попиту. Для того, щоб досягти запланованого обсягу продажів і прибутку підприємства, необхідно, відповідно до ринкового попиту.
Р. Дудяк, С. Бугіль, Я. Карпова	Маркетингова цінова політика-це комплекс заходів на формування цін, знижок, умов оплати товарів, включаючи заявку компанії для забезпечення задоволення потреб і прибутку споживачів, а також досягнення стратегічних цілей підприємства.

Джерело: [4, 6, 8, 10, 12,]

Таким чином, цінова політика — це елемент стратегічного управління підприємством, що визначає підходи до формування цін на товари та послуги з урахуванням внутрішніх цілей підприємства та зовнішніх ринкових умов. Вона охоплює такі ключові аспекти, як встановлення базових цін, розробка довгострокових і короткострокових цінових стратегій, управління знижками, акціями та спеціальними пропозиціями, а також оперативне реагування на зміни у попиті, пропозиції та конкурентному середовищі.

Метою ефективної цінової політики є досягнення оптимального балансу між максимізацією прибутковості підприємства та задоволенням потреб цільового споживача, з урахуванням сучасної кон'юнктури ринку та конкурентного тиску.

Важливою складовою формування цінової політики є її юридичне регулювання, що визначає рамки та обмеження, у межах яких підприємства можуть реалізовувати свої стратегії ціноутворення. Відповідно до Закону України «Про ціни та ціноутворення» від 21 червня 2012 року [7], цінова політика підприємств повинна відповідати встановленим нормам державного регулювання та не порушувати принципів добросовісної конкуренції.

Згідно з цим законом, державна цінова політика є складовою частиною загальної економічної та соціальної політики України й має на меті:

- сприяння розвитку національної економіки та підприємництва;
- протидію зловживанню монопольним (домінуючим) становищем на ринку;
- розширення сфери застосування вільних цін;



- забезпечення збалансованості ринку товарів і послуг та підвищення їх якості;
- надання соціальних гарантій населенню в умовах зростання цін;
- створення економічних гарантій для виробників;
- орієнтацію внутрішніх цін на рівень світового ринку [14].

Таким чином, ефективна цінова політика підприємства повинна не лише враховувати економічні чинники, а й відповідати нормативно-правовим вимогам, що діють у країні.

Правове регулювання цінової політики в Україні Закон України «Про ціни та ціноутворення» не лише встановлює базові принципи державного втручання у процеси ціноутворення, але й враховує економічні та соціальні аспекти, що є критично важливими для забезпечення стабільності національної економіки та сприяння соціальному розвитку. Закон регулює формування цінової політики підприємств з урахуванням таких факторів, як імідж компанії, рівень доходів споживачів, обсяг і структура пропозиції на ринку, а також стан конкуренції.

Отже, підприємство насамперед має враховувати юридичне зовнішнє середовище, яке визначає рамки формування цінової політики. Водночас цінова політика суттєво залежить від впливу різноманітних факторів, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори включають такі ключові елементи, як:

- ємність і динаміка ринку,
- виробничі та реалізаційні витрати,
- стратегічні цілі підприємства,
- якість продукції,
- організація постачання,
- стадії життєвого циклу продукції.

Ці чинники визначають внутрішні умови функціонування підприємства, його можливості та обмеження, що безпосередньо впливають на вибір цінової стратегії.



Зовнішні фактори мають не менш вагоме значення і охоплюють:

- ✓ умови постачання сировини та матеріалів,
- ✓ систему дистрибуції,
- ✓ політичну стабільність у країні,
- ✓ рівень конкуренції на ринку,
- ✓ поведінку споживачів та інших учасників ринку,
- ✓ доступність ринків збуту,
- ✓ інтенсивність цінової конкуренції.

До зовнішніх чинників також належать соціально-економічні умови, зокрема рівень доходів споживачів, тип і структура ринку, а також імідж виробника і якість системи управління підприємством. Комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів дозволяє сформулювати ефективну цінову політику, що відповідає реаліям ринку та стратегічним цілям компанії, а також забезпечує прийняття обґрунтованих цінових рішень.

Розділ 2. Підвищення ефективності цінової політики.

Ефективна цінова політика в роздрібній торгівлі має забезпечувати:

1. Досягнення всіх цілей компанії у визначеному порядку та послідовності.
2. Мінімізацію витрат на отримання ресурсів, необхідних для реалізації поставлених завдань, шляхом вибору оптимальних альтернатив.
3. Встановлення відповідних співвідношень між ключовими показниками діяльності, такими як обсяг продажів та прибуток від продажів.

Стратегічним пріоритетом підприємств роздрібної торгівлі є максимізація прибутку. Водночас успішність їх діяльності значною мірою залежить від здатності задовольняти потреби клієнтів і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. У цьому контексті цінова політика виступає важливим інструментом для досягнення зазначених цілей.

При оцінці ефективності цінової політики ритейлера слід брати до уваги комплексний аналіз різних аспектів діяльності компанії, серед яких:

- стратегічне планування,
- фінансові результати,



- реакція на конкурентне середовище,
- рівень задоволеності споживачів,
- соціальна відповідальність підприємства.

Тільки врахування цих факторів дозволяє формувати збалансовану і результативну цінову політику, що сприяє довгостроковому розвитку компанії.

Оцінка ефективності цінової політики повинна базуватися на комплексному підході, що враховує низку ключових показників і факторів, які впливають на успіх діяльності компанії. Вона включає два основні компоненти: прибутковість і зовнішню ефективність.

Прибутковість оцінюється через обсяг прибутку від реалізації продукції, тоді як зовнішня ефективність вимірюється обсягом реалізації (товарообігом), що відображає рівень задоволення споживчого попиту та конкурентоспроможність підприємства.

Такий підхід дозволяє всебічно оцінити якість і ефективність цінової стратегії компанії з урахуванням різних аспектів її діяльності. Іншими словами, для визначення ефективності цінової політики необхідно аналізувати фінансові показники: рівень прибутку, витрати, грошові потоки, товарообіг тощо. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо коригування цінової політики підприємства. Як було зазначено раніше, ціна є одним із головних факторів, що впливають на рішення споживача при виборі товару чи послуги.

Проблема вітчизняних компаній полягає в тому, що, визначивши цінову політику, вони не відстежують своєчасно зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на ціну їх товарів. Часто вони також не аналізують вплив цінової політики на ефективність бізнесу. У сучасних умовах динамічного макросередовища дуже важливо оперативно реагувати на зміни та постійно вдосконалювати цінові стратегії.

Керівництво повинно не лише стежити за змінами у державному регулюванні цін і тенденціями цін на аналогічні товари конкурентів, а й активно управляти ціновою політикою всередині компанії, регулярно коригуючи ціни. Покращення цінової політики безпосередньо впливає на прибуток від продажів.



Якщо зниження цін буде необґрунтованим, це може призвести до падіння прибутку і навіть до неможливості покрити витрати до досягнення точки беззбитковості.

Підвищення цін, навпаки, може як збільшити, так і зменшити загальний прибуток залежно від обґрунтованості стратегії, реакції ринку та економічної ситуації в макросередовищі. Наприклад враховуючи, що ринок супермаркетів України є олігополістичним, слід підкреслити: зміна цін одним із гравців завжди викликає реакцію інших учасників ринку

Важливо зазначити, що постійний моніторинг цінової політики та коригування цін самі по собі не гарантують успіху. Ефективність управління компанією залежить насамперед від правильної стратегії реагування на зміни цін на товари. Ціна має бути гнучкою, тобто не фіксованою, а такою, що може змінюватися за потреби. Вона повинна відповідати таким вимогам [2]:

- Покривати всі витрати. Ціна має бути достатньою для покриття виробничих і реалізаційних витрат та досягнення точки беззбитковості.

- Бути обґрунтованою і не надто низькою. Занадто низька ціна може не повністю покрити витрати, що знижує прибуток. Крім того, занижена ціна може викликати сумніви у споживачів щодо якості продукції, що негативно вплине на довіру до бренду.

- Не бути надто високою. Ціна не повинна перевищувати межі, встановлені ринком та конкурентами. Політика високих цін можлива лише в межах, що враховують сприйнятливість ринку.

Цінова політика передбачає оцінку сили попиту:

- ❖ Якщо попит високий, ціна може бути вищою;
- ❖ Якщо попит слабкий — ціна знижується, навіть при однаковій собівартості товару.

Отже, основним методом підвищення ефективності цінової політики є гнучке реагування на попит і впровадження відповідних дій. Іншими словами, компанія повинна чітко розуміти, як діяти в різних ринкових ситуаціях. Попит — це кількість одиниць товару, яку споживачі готові придбати за певною ціною.



Крива попиту може зміщуватися від точки рівноваги, де попит перетинається з пропозицією. Це можна проілюструвати на рисунку 1:

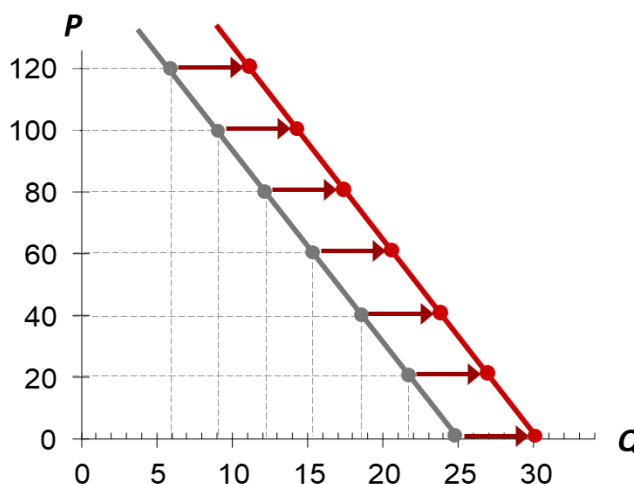


Рисунок 1 – Зміни кривої попиту

Джерело: [2]

Попит може бути різним: відсутнім, негативним, коливатися, знижуватися, бути надмірним або перебувати у точці рівноваги. У залежності від стану попиту, підприємство має застосовувати відповідні дії [11]:

- ✓ За відсутності попиту — необхідно стимулювати його, знижуючи ціни.
- ✓ За негативного попиту — доцільно сформувати попит шляхом встановлення доступних цін.
- ✓ За коливань попиту — для збалансування ситуації можна впровадити гнучкі цінові стратегії.
- ✓ За зниження попиту — варто впровадити систему заохочень і знижок для споживачів.
- ✓ За надмірного попиту — слід підвищити ціни, щоб зменшити попит до оптимального рівня.

При рівновазі попиту і пропозиції — потрібно підтримувати стабільний рівень попиту. На попит можуть впливати такі фактори:

- кількість споживачів;
- рівень доходів споживачів;



- ціни на супутні товари та ціни конкурентів;
- смаки та переваги споживачів;
- очікування споживачів (наприклад, в умовах економічної рецесії, коли люди хвилюються про майбутню зайнятість, попит на дорогі товари, як-от нові автомобілі, може впасти).

Заходи для підтримання попиту та підвищення ефективності цінової політики:

1. Залучення нових споживачів. Для цього рекомендується формувати систему заохочення: впровадження знижок, програм лояльності, проведення рекламних акцій. Важливо також підвищувати репутацію підприємства та підтримувати активну рекламну кампанію для збільшення впізнаваності бренду і товару.

2. Збір та аналіз статистичних даних. Оцінка економічної ситуації в країні та рівня доходів споживачів здійснюється на основі даних Держстату та незалежних статистичних організацій. Це допомагає краще розуміти макросередовище і формувати адекватну цінову політику.

3. Моніторинг діяльності конкурентів. Збір і аналіз інформації про конкурентів дозволяє розробити стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

4. Опитування та анкетування споживачів.

5. Аналіз відгуків і регулярний моніторинг змін у смаках та очікуваннях покупців є ключовими для своєчасного коригування цінової політики.

6. Анкетування є ефективним методом збору даних, оскільки дозволяє швидко охопити велику кількість респондентів і отримати кількісне узагальнення результатів. Використання немаркованих анкет дає можливість отримати об'єктивні дані без впливу на поведінку респондентів та глибше дослідити конкретні питання.

7. Розробка опитування повинна враховувати характер інформаційних потреб і спиратися на теоретичні та соціологічні дослідження для більш глибокого розуміння теми.



8. Опитування вимагає чіткої структури та послідовності запитань, оскільки респонденти заповнюють анкети самостійно [6].

Аспекти задоволеності відвідувачів мережі супермаркетів роздрібної торгівлі, на які доцільно звернути увагу:

- Асортимент продуктів
- Якість продуктів
- Рівень очікувань споживача
- Якість обслуговування
- Рівень впізнаваності та відвідуваності закладу
- Цінова політика
- Стать респондента
- Вік респондента
- Рівень доходу респондента
- Чутливість до акцій та знижок
- Вплив акцій та знижок на вибір товару респондентом

У анкеті збираються два типи даних:

1. Демографічні дані — вік, стать, рівень доходу. Вони дозволяють охарактеризувати профайл середньостатистичного відвідувача, визначити цільову аудиторію і зрозуміти, яка частка респондентів сприймає наявні ціни як прийнятні.

2. Рівень споживчої цінності — питання щодо думки споживачів про цінову політику та інші аспекти діяльності підприємства, які безпосередньо впливають на їх сприйняття і вибір. Таким чином, анкетування є практичним і ефективним методом оцінки цінової політики з боку споживачів. Воно дозволяє швидко отримати якісні дані, які легко аналізувати і на основі яких можна приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Висновки.

У результаті проведеного дослідження були розглянуті основні теоретичні засади цінової політики, її правове регулювання відповідно до Закону України «Про ціни та ціноутворення», а також внутрішні та зовнішні фактори, що



впливають на формування цінової стратегії підприємства. Особлива увага була приділена аналізу ефективності цінової політики в умовах ринку роздрібною торгівлі, з урахуванням впливу попиту, конкуренції та поведінки споживачів.

Були отримані результати щодо практичного підходу до оцінки ефективності цінової політики шляхом анкетування споживачів, що дозволило визначити рівень їхньої задоволеності, виявити вплив акцій, знижок і загального сприйняття цінової політики. Також було встановлено, що анкетування є ефективним інструментом збору об'єктивної інформації про поведінку та очікування споживачів.

Таким чином, регулярний моніторинг цінової політики, її адаптація до змін зовнішнього середовища та орієнтація на потреби клієнтів є необхідною умовою для забезпечення прибутковості, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Kotler, Ph. Kotler on marketing. Simon and Schuster, 2012.
2. Mankiw, N. Gregory. Principles of economics 6th edition: South-Western College Publications, 2012.
3. Porter, M. E. Competitive Strategy: Free Press, 1980
4. Sammut-Bonnici, Tanya, and Derek F. Channon. Pricing strategy: Wiley encyclopedia of management, 2015. 1-3 с.
5. Shiller, Robert J. Understanding recent trends in house prices and home ownership, 2007.
6. Дудяк, Р., Бугіль С., Карпова Я. Сучасна маркетингова цінова політика та проблеми ціноутворення у діяльності підприємств України : Вісник Львівського національного аграрного університету / Серія : Економіка АПК 20, 2013. 361-367 с.
7. Закон України «Про ціни та ціноутворення»// Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 19-20, ст.190 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>



8. Кудренко, Н. В., Т. Ю. Редзюк, Муравська Т.М. Обґрунтування цінової політики підприємства: Економіка та суспільство 13, 2017. 210-214 с.
9. Миколайчук, І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні: Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2019. 39-46 с.
10. Михайленко О.В., Лаленко Т.В. Управління витратами і цінова політика на підприємстві: Економіка та управління підприємствами: Економіка і суспільство. 2017. 304 – 309.
11. Нікітенко, К. С. Трансформація підходів до змісту поняття " цінова політика", 2020. 21
12. Оснач О.Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л.П. Промисловий маркетинг: Центр учбової літератури, 2009. 364 с 26
13. Святненко, В. Принципи та цілі формування цінової політики підприємства: Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2011, 121-122: 81-84 с. 33
14. Череп, А. В., Клименко А.А. Ефективність використання основних фондів підприємства: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2009. 212-215 с. 40

Abstract. *Increasing the effectiveness of pricing policy within an enterprise remains highly relevant in today's business environment. Market globalization and the volatility of supply and demand present companies with the challenge of adapting their pricing strategies. Understanding customer value orientations and delivering appropriate value through goods and services are key components of enterprise management. A well-developed pricing policy ensures sustainable profit and financial stability for the enterprise.*

Keywords: *pricing policy, enterprise, pricing, strategy, profit, financial stability, customer value*

Статтю надіслано: 06.06.2025 р.

© Панова К.І.



THE EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT METHODS AND TOOLS IN THE CONTEXT OF NEW MANAGERIAL TURBULENCE

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Zoia Halushka / Зоя Галушка

Faculty of Economics, Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування.

Економічний факультет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,

Чернівці, Україна

ORCID: 0000-0003-0597-5221

Анотація: У статті досліджено еволюцію методів і інструментів проєктного менеджменту в контексті нової управлінської турбулентності, що характеризується високою нестабільністю, фрагментарністю регуляторного середовища, цифровою асиметрією та зміною соціальних структур команд. Підкреслено, що класичні методи, засновані на послідовному плануванні, контролі та управлінні за «залізним трикутником», дедалі більше втрачають ефективність у складному BANI-середовищі. У таких умовах ефективність проєкту визначається не лише формальними показниками виконання, а й функціональними характеристиками - адаптивністю, цінністю для стейкхолдерів, соціальним впливом та сприянням сталому розвитку. Проаналізовано трансформацію методологічних підходів - від лінійних і технократичних до інтегрованих, міждисциплінарних. Аргументовано доцільність поєднання управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики як інтелектуальної основи нового типу проєктного управління. Поведінковий підхід дозволяє краще розуміти реакції команд у стані невизначеності, вплив когнітивних спотворень на прийняття рішень та соціальну динаміку. Когнітивістика забезпечує розуміння механізмів обробки інформації та навчання в реальному часі. Кібернетичний підхід дозволяє моделювати адаптивні системи, що функціонують у динаміці зворотного зв'язку. Окрему увагу приділено аналізу цифрових інструментів нового покоління- платформ управління на основі штучного інтелекту, візуальних систем організації знань і спільної роботи, аналітичних рішень на основі прогностичної аналітики. Показано, що ці інструменти змінюють логіку управління термінами, ресурсами та командною взаємодією. Наведено порівняльну характеристику популярних сучасних інструментів (Jira, ClickUp, Asana, Notion, Miro, Monday.com, Forecast, ClickUp AI), їхніх функціональних можливостей, переваг та обмежень. Сформульовано висновок про необхідність перегляду усталених управлінських практик з урахуванням нової реальності, що вимагає когнітивної гнучкості, постійного навчання, здатності до переосмислення ризиків та створення соціально значущої цінності. Запропоновано методологічну перспективу подальших досліджень у межах синтетичної наукової парадигми управління проєктами.

Ключові слова: проєктний менеджмент, BANI-середовище, адаптивність, цифрові інструменти, управлінська турбулентність, міждисциплінарний підхід, поведінкова економіка, когнітивне управління.

Вступ.

Актуальність теми «Еволюція методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності» зумовлена глибокими змінами у зовнішньому середовищі, які істотно трансформують



підходи до управління проєктами, змушуючи менеджмент адаптуватися до підвищеної складності, нестабільності та багатовимірних ризиків. У сучасній економіці проєктне управління виходить за межі класичних рамок планування, дедлайнів та контрольних точок, перетворюючись на динамічний процес управління змінами в умовах структурної невизначеності. Турбулентність нового типу виникає не лише як наслідок глобальних криз - пандемії, війни, кліматичних загроз чи технологічних зрушень, - але й через інтеграцію таких факторів, як цифрова залежність, фрагментація ринків, соціальна нестабільність і прискорена еволюція регуляторного простору.

Методи, які раніше були ефективними в умовах стабільної ієрархічної організації, втрачають релевантність у середовищі, де проєкти реалізуються в режимі гнучкого реагування, багатовекторного залучення стейкхолдерів і швидкого оновлення технологічного ландшафту. У зв'язку з цим виникає необхідність концептуального переосмислення управлінських інструментів, зокрема переходу від статичних моделей до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих методик. Це також включає перехід від централізованих управлінських підходів до децентралізованих цифрових платформ, які підтримують реальний час, автономне прийняття рішень і самоорганізацію команд.

Таким чином, дослідження нових форматів управління проєктами в умовах турбулентності є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним для збереження ефективності організацій в умовах гібридних криз. Актуальність теми зростає ще й тому, що саме через інституціоналізацію адаптивного проєктного менеджменту формується здатність економіки відповідати на виклики ХХІ століття - не через стабільність, а через керовану мінливість.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження - система управління проєктами як інструмент реалізації управлінських рішень у динамічному, нестабільному середовищі.

Предмет дослідження - трансформація методів та інструментів проєктного менеджменту під впливом нових умов управлінської турбулентності, зокрема в



контексті BANI-парадигми (крихкість, тривожність, нелінійність, непередбачуваність), цифровізації, когнітивного навантаження на команди та зростання ролі адаптивних, міждисциплінарних підходів.

Мета дослідження

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз еволюції методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності, з урахуванням зростаючої ролі адаптивності, цифрових технологій, гнучких командних практик та міждисциплінарних підходів до прийняття управлінських рішень.

Аналіз літератури

Класичні методи, до яких, зокрема, належать метод критичного шляху, метод оцінки та перегляду програм, метод структуризації робіт, лінійне пофазне планування стають традиційними, застосовуються за необхідності. Їх інструментами залашаються також класичні інструменти, що їх підтримують MS Project, Primavera P6, Excel та інші. В умовах постійної зміни зовнішніх та внутрішніх чинників ці методи та інструменти проєктного менеджменту зазнають постійних змін. Такими чинниками виступають: технологічні інновації, глобальні соціоекономічні трансформації, зміна моделей зайнятості, цифровізація, нові ризики, а також зростаюча складність проєктів і багатостороння взаємодія стейкхолдерів. В управлінні проєктами практики рухаються вперед швидкими темпами, розробляючи та використовуючи більш сучасні та ефективні механізми управління. Науковці ж їх узагальнюють та аналізують (так відбувалося історично і в інших сферах управління, наприклад, у стратегічному менеджменті).

На сьогодні науковці виокремлюють такі нові підходи до управління проєктами:

1. Гібридні методології проєктного менеджменту, що поєднують традиційний контроль і гнучкість agile-підходів. Так, Krupa, Šimůnek, Hájek (2023), узагальнивши 22 різні гібридні моделі, зазначають, що викликами для майбутніх досліджень та застосування такої методології є необхідність



поліпшення методологічної підтримки гібридного управління проєктами, пошук методики оцінювання успішності гібридного підходу та подальші емпіричні дослідження задля поглиблення розуміння його практичного застосування [9]. Дослідники Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D., & Dacre, N. (2023) зазначають про недостатність знань про критерії вибору та ефективність гібридних методів [18], наголошують на потребі глибшого емпіричного вивчення.

2. Вивчення впливу зовнішньої турбулентності (VUCA/BANI) на результати проєктів. Роботи де Moura et al. показують, що адаптація методології до середовища може сприяти успіху проєктів лише в умовах частих змін: «Через постійно мінливе робоче середовище в умовах цифрової трансформації керівникам проєктів потрібно адаптуватися до середовища, яке є мінливим, невизначеним, комплексним та неоднозначним (VUCA). Багато організацій приймають методи управління, засновані на суворому плануванні, вважаючи, що це найкращий шлях до успіху в будь-якій ситуації. Однак проєкти можуть залежати від гнучкості для досягнення успіху» [11].

3. Поведінкові аспекти управління та роль лідерства. Психологічне благополуччя, довіра та мотиваційні чинники стають критичними для успіху agile-проєктів. Згідно з Miroslav Krupa (2024), у сфері поведінкового лідерства у проєктах пропонується модель «три Р» - Purpose, People, Psychology. Це означає, що ефективний лідер повинен зачіпати: Purpose - чітко формулювати ціль та доцільність проєкту для стейкхолдерів; People - акцентувати увагу на команді, стимулювати залученість і співпрацю; Psychology - враховувати психологічний контекст, емоційні потреби, упередження та мотиваційні фактори. Цей підхід супроводжує суть людського виміру керування проєктами: технічного фреймворку недостатньо - потрібен «м'який» комплекс стратегій, які інтегрують соціально-психологічний капітал у практичні інструменти управління [9].

4. Чесна цифровізація у проєктному менеджменті - це відповідальне та прозоре впровадження цифрових технологій (PMIS, AI, big data, цифрові двійники) не лише для автоматизації, а й для підвищення адаптивності, прозорості та довіри в командах. Вона включає розвиток цифрових



компетентностей, культурну трансформацію, етичне управління даними та інтеграцію з гнучкими (agile) підходами. Сучасні дослідники підкреслюють, що цифрові технології підсилюють agile та прогнозування ризиків: зазначають такі бар'єри як нестача навичок і ресурсу, наголошують на тому, що цифровізація проєктного портфеля має бути пов'язана з компетенціями та стратегією, фактор як основу сучасного управління в умовах турбулентності [5].

У публікаціях українських дослідників-практиків широко представлено прикладні методи та інструменти, що використовуються, зокрема в ІТ-компаніях, стосуються соціальних аспектів управління, КСВ тощо. Також звертається значна увага на управління ризиками, управління стейкхолдерами у проєктах [6; 8; 12; 15-17].

Методи дослідження

У дослідженні використано теоретичний аналіз для осмислення трансформації методів і інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності. Здійснено порівняння класичних і сучасних підходів шляхом структурування їхніх характеристик у таблицях. У межах міждисциплінарного підходу поєднано позиції управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики. Проведено контент-аналіз актуальних джерел і цифрових інструментів управління (Jira, ClickUp, Miro, Trello), що дозволило виявити тенденції цифровізації управління проєктами. Проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки між факторами BANI-середовища та змінами управлінських практик.

Результати дослідження

Нова управлінська турбулентність - це не просто фон змін, а нова конфігурація умов, у яких діє проєктний менеджмент. Це середовище характеризується не тільки підвищеною динамікою, а й структурною нестабільністю, високим рівнем інформаційного шуму, конфліктом темпів змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також постійною необхідністю управлінського реагування в умовах неповноти даних. Це вимагає переходу від традиційної логіки класичних методів управління до логіки адаптивного



управління ризиками, сценарного мислення, гнучкого проєктного дизайну та ментальної готовності до невизначеності. Порівняння умов класичного та сучасного управлінського середовища подано у Табл.1.

Таблиця 1 - Порівняння умов класичного та сучасного управлінського середовища

Критерій	Класичне середовище управління	Середовище нової управлінської турбулентності
Темп змін	Помірний, прогнозований	Високий, стрибкоподібний
Ресурсна стабільність	Стабільне планування ресурсів	Нестабільність постачання та людського капіталу
Регуляторне середовище	Однорівневе або передбачуване регулювання	Багаторівневе, фрагментоване, змінне
Технологічне підґрунтя	Автоматизація, інструменти підтримки рішень	Цифрова асиметрія, залежність від AI/Cloud
Соціальна структура команди	Стаціонарні команди з чіткими ролями	Гібридні, мультикультурні, тимчасові команди
Складність проєктів	Операційні або інфраструктурні проєкти	Міждисциплінарні, мультистейкхолдерні проєкти
Тип управлінського мислення	Послідовне планування та контроль	Адаптивне мислення, сценарне планування

У сучасному управлінському середовищі, на відміну від класичної моделі, спостерігається високий і непередбачуваний темп змін, що потребує постійної адаптації. Якщо у класичних умовах управління ресурси можна було планувати стабільно, то тепер домінує нестабільність у постачанні й кадровому забезпеченні. Регуляторне середовище також змінилося - воно стало багаторівневим, фрагментованим і динамічним, на відміну від передбачуваних та уніфікованих форм регулювання в минулому. Технологічний прогрес (застосування штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейну) зумовлює автоматизацію процесів планування, моніторингу та комунікації в проєктах. Це сприяє переходу від традиційного водоспадного підходу до гнучких (agile) та гібридних методологій. Прикладом є використання таких інструментів, як *Jira*,



Trello, ClickUp, що дозволяють адаптувати проекти до змін у режимі реального часу.

Соціальна турбулентність і зміна глобальних парадигм управління ведуть до того, що управління проектами стає адаптивнішим, з акцентом на стійкість, емпатію та мережеву координацію. Наприклад, поширення *Design Thinking* і *Lean Startup* методів свідчить про прагнення зменшити невизначеність шляхом ітеративного тестування гіпотез.

Прослідковується зміна структури та організації роботи працівників (зростання ролі віддаленої роботи, мультикультурних команд і гіг-економіки). Це спонукає до використання цифрових інструментів для дистанційної взаємодії - таких як *Zoom, Miro, Slack*. Такі інструменти трансформують командну динаміку та змінюють принципи лідерства в проектному середовищі. Крім того, внутрішні чинники, такі як стратегічна орієнтація організації, її культура та рівень зрілості проектного управління, також визначають вибір підходів. Наприклад, великі інфраструктурні проекти вимагають жорсткого планування й контролю, що зумовлює використання класичних методів (MS Project, метод критичного шляху), тоді як ІТ-проекти частіше використовують Scrum або Kanban.

Отже, сучасний проектний менеджмент перебуває в постійному стані адаптації до багатовимірного середовища. Його еволюція засвідчує відхід від жорстко структурованих моделей до гнучких, інтегративних систем, де методи та інструменти добираються відповідно до контексту проекту, рівня невизначеності та потреб стейкхолдерів.

Особливістю класичного підходу є сильна орієнтація на триєдину мету проекту - дотримання обсягу, бюджету та термінів (т. зв. «трикутник обмежень» або *Iron Triangle*). Ці методи забезпечують передбачуваність, контроль та формалізацію, однак мають обмеження в умовах високої динаміки або невизначеності, що зумовлює поступовий перехід до гнучкіших або гібридних моделей у сучасних контекстах[7].



Найсучасніші методи та інструменти проєктного менеджменту формуються під впливом цифрової трансформації, нестабільного BANI-середовища, а також зміни парадигм управління від ієрархічних до адаптивно-мережових. Ці підходи орієнтовані на гнучкість, ітеративність, клієнтоцентричність, швидку адаптацію до змін і активне залучення стейкхолдерів.

Серед найсучасніших методів виокремлюють такі:

- Agile – парасольковий термін для гнучких підходів, які базуються на ітеративному плануванні, коротких циклах зворотного зв'язку (sprints), командній автономії та мінімізації надлишкової документації. Найчастіше використовується в ІТ, але поширюється і на маркетинг, управління змінами та R&D.
- Scrum – найпоширеніша agile-методологія з чіткими ролями (Scrum Master, Product Owner, команда), ритуалами (daily stand-ups, sprint planning, reviews) та продуктово-орієнтованим підходом.
- Kanban – метод візуального управління завданнями за допомогою потоків (flow), що підтримує безперервне вдосконалення та оптимізацію роботи без фіксованих ітерацій.
- SAgile (Scaled Agile Framework) – структура масштабування agile-підходів у великих організаціях зі складною проєктною архітектурою.
- Lean Project Management – орієнтований на усунення втрат, максимізацію цінності для замовника та зменшення варіативності.
- Design Thinking – метод, який забезпечує глибоке розуміння потреб користувачів та розробку рішень на основі емпатії, прототипування та тестування.
- Hybrid Project Management – поєднання елементів класичних і гнучких методів (наприклад, стратегічне планування за СРМ з гнучким виконанням задач через Scrum або Kanban).

До сучасних інструментів, що підтримують ці методи, належать (Таблиця 2).



Таблиця 2 – Сучасні інструменти проектного менеджменту

Інструмент	Основне призначення	Сильні сторони	Обмеження
Jira	Управління agile-проектами, backlog, спринтами, звітністю	Потужна аналітика, кастомізація Scrum/Kanban, інтеграція з розробкою	Складна для новачків, висока вартість для масштабних команд
ClickUp	Мультифункціональна платформа для управління завданнями, таймлайнами, OKR	Гнучкість у налаштуванні процесів, зручний UI, інтеграції з інструментами продуктивності	Може бути перевантаженою функціоналом для простих задач
Asana	Гнучке управління командною роботою з інтеграцією календарів, Gantt-діаграм	Інтуїтивний інтерфейс, ефективна командна співпраця, шаблони проєктів	Менш ефективна для масштабних проєктів зі складною ієрархією
Notion	Інтеграція знань, планування та візуалізація проєктної інформації	Висока адаптивність для різних сценаріїв, зручна організація знань	Обмежені функції управління дедлайнами та звітністю
Miro	Онлайн-дошка для спільного візуального планування, ідеації та проведення ретроспектив	Ідеальна для брейнштормінгу, UX-дизайну, динамічна співпраця в режимі реального часу	Не придатна як єдиний інструмент управління проєктом
Monday.com	Візуалізація робочих процесів, інтеграція з CRM, DevOps і фінансовими системами	Професійна автоматизація, широкі аналітичні функції, розширені інтеграції	Складність у масштабуванні кастомних рішень у великих організаціях
Forecast	Прогнозування проєктних термінів, вартості, навантаження ресурсів	Висока точність прогнозів, зменшення затримок і перевитрат	Вартість та потреба в навчанні персоналу
ClickUp AI	Автоматизація задач, генерація текстів, аналіз ефективності команд	Інтеграція AI у щоденні процеси, покращення командної продуктивності	Інколи надлишкова автоматизація може ускладнювати контроль



Trello + Butler AI	Автоматизовані робочі процеси, тригери, правила для задач і карток	Легке налаштування автоматизації, ефективно зменшення ручної праці	Менш придатний для масштабних аналітичних завдань
--------------------	--	--	---

Наведені інструменти підтримують новітні методології завдяки інтеграції з хмарними сервісами, автоматизацією бізнес-процесів, аналітикою в реальному часі та адаптивністю до командної взаємодії в гібридному або повністю дистанційному форматі. Сучасний проєктний менеджмент також активно використовує AI-driven tools (наприклад, *Forecast*, *Wrike* з елементами штучного інтелекту) для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів і підтримки прийняття рішень.

Методи визначають *що* і *як* потрібно зробити, а інструменти - *чим* це буде зроблено. Метод - це стратегія, інструмент - це тактика. У поєднанні вони формують цілісну систему управління проєктом: метод забезпечує логіку, інструмент - реалізацію. У BANI-середовищі важливо обирати методи, здатні до адаптації, і поєднувати їх з інструментами, що підтримують швидку комунікацію, візуалізацію, автоматизацію рутин і аналіз даних у реальному часі.

Методи та інструменти проєктного менеджменту є взаємопов'язаними, але принципово різними категоріями управлінської діяльності. Методи - це концептуальні підходи, що визначають логіку організації проєктного процесу, способи прийняття рішень, взаємодію учасників, етапність і послідовність дій. Іншими словами, методи формують управлінську філософію: вони відповідають на питання *як* саме слід здійснювати управління проєктом. До методів належать водоспадна модель (Waterfall), Agile, Scrum, Critical Path Method (CPM), PRINCE2, Lean Project Management, Kanban та інші. Кожен з них передбачає різні принципи організації робочого процесу - від жорстко структурованих до ітеративних або гнучких.

Інструменти ж, на відміну від методів, є практичними засобами - як матеріальними, так і цифровими - які забезпечують реалізацію методів на



практиці. Вони відповідають на питання *чим* саме виконуються проєктні дії. Наприклад, до інструментів належать діаграма Ганта, структура декомпозиції робіт (WBS), матриця відповідальності (RACI), Kanban-дошка, backlog, burn-down chart, risk matrix тощо. У цифровому форматі інструментами є програмні платформи на кшталт MS Project, Jira, Trello, Asana, ClickUp, Notion, Smartsheet - усі вони дозволяють візуалізувати завдання, контролювати терміни, відстежувати ресурси й комунікації в реальному часі.

Для системного розуміння трансформації управлінських підходів до проєктного менеджменту доцільно порівняти класичні та сучасні методи й інструменти за ключовими параметрами. У таблиці нижче представлено узагальнене зіставлення (Таблиця 3).

Таблиця 3 – Порівняння класичних та сучасних методів та інструментів проєктного менеджменту

Критерій порівняння	Класичні методи та інструменти	Сучасні методи та інструменти
Парадигма управління	Лінійна, послідовна, орієнтована на контроль	Адаптивна, ітеративна, орієнтована на гнучкість і самонавчання
Планування	Повне на початку проєкту (докладний план)	Мінімально необхідне, постійне оновлення через ітерації
Управління ризиками	Прогнозування ризиків на етапі планування	Розподілення ризиків у часі, активна адаптація до змін
Участь стейкхолдерів	Обмежена, переважно на старті й завершенні проєкту	Безперервна взаємодія, активне залучення користувачів
Гнучкість до змін	Низька – зміни вважаються відхиленнями	Висока – зміни є нормою і джерелом вдосконалення
Типові методи	CPM, PERT, WBS, Gantt, водоспадна модель	Agile, Scrum, Kanban, SAFe, Design Thinking, Lean
Основні інструменти	MS Project, Primavera, Excel, WBS-структури	Jira, Asana, Trello, ClickUp, Notion, Miro, Monday.com, AI-платформи
Структура команди	Ієрархічна, чітко розмежовані ролі	Кросфункціональна, автономна, із розподіленим лідерством
Документація	Формалізована, значна кількість документів	Мінімально необхідна, акцент на робочий результат



Контроль якості	Через стандарти, регламент і перевірки	Через зворотний зв'язок, тестування, ретроспективи
Сфера застосування	Будівництво, виробництво, інфраструктура, держуправління	ІТ, маркетинг, R&D, стартапи, інноваційні та міждисциплінарні проекти

Класичні методи забезпечують передбачуваність, чітку структуру та відповідність стандартам, що важливо для стабільних середовищ. Натомість сучасні методи є відповіддю на виклики високої динаміки, технологічної складності та невизначеності. Обираючи між ними, організації дедалі частіше віддають перевагу гібридним моделям, які дозволяють адаптувати процеси відповідно до контексту проекту.

Середовище проекту підпорядковане низці факторів: економічні фактори, політичні впливи, законодавчі обмеження соціальні впливи (у т.ч. громадська думка), фізичне середовище, технічні особливості, неоднозначність умов і ситуацій.

У BANI-середовищі крихкість систем означає, що навіть незначне збурення (економічне, політичне чи технологічне) може спричинити руйнування структури проекту. Каскадні підходи, що базуються на чіткому початковому плануванні, не передбачають гнучкого реагування на такі збурення, що робить їх малопридатними для високодинамічного контексту. Тривожність, як постійний психологічний і організаційний стан невизначеності, вимагає нових підходів до управління командою, таких як регулярний зворотний зв'язок, психологічна підтримка та гнучке делегування, чого не передбачає традиційна модель, зорієнтована на контроль та ієрархію.

Нелінійність BANI-світу свідчить про те, що причинно-наслідкові зв'язки втрачають лінійність: навіть невеликий вплив може мати масштабні наслідки, або навпаки - значні зусилля не дають бажаного результату. В умовах такої складності традиційні підходи з жорстким поділом етапів, регламентів і процедур виявляються неефективними, адже не дозволяють швидко адаптуватися до нових обставин. Натомість сучасні ітеративні методи, як-от



Agile, Scrum або Kanban, дозволяють реагувати на зміни в реальному часі, розподіляти ризики між ітераціями та будувати гнучку модель співпраці зі стейкхолдерами.

Нарешті, незрозумілість сучасного середовища означає, що навіть сама природа викликів часто не піддається повному осмисленню на етапі планування. Традиційна модель управління, яка передбачає фіксацію цілей і вимог на початку проекту, не дозволяє враховувати динаміку очікувань споживачів, ринку або регуляторного середовища. У відповідь на це нові підходи, зокрема Design Thinking, Lean Startup або SAFe, передбачають емпатійне дослідження потреб користувачів, постійне прототипування, адаптацію вимог у процесі реалізації проекту та переорієнтацію на створення цінності.

Отже, ефективність традиційного проєктного менеджменту в сучасному середовищі стрімко знижується через його інерційність, негнучкість і неспроможність відповідати на комплексні виклики нестабільного світу. У BANI-середовищі результативність забезпечують адаптивні, інтерактивні та багатосторонні підходи, які замінюють контроль - взаємодією, регламент - експериментуванням, а стабільність - здатністю до швидкої самоорганізації.

Сучасний проєктний менеджмент дедалі частіше інтегрує підходи, що поєднують стратегічне передбачення (foresight) і системне лідерство. Практики foresight дозволяють проєктним командам аналізувати слабкі сигнали, моделювати сценарії майбутнього та готувати адаптивні стратегії, які враховують не лише поточні виклики, а й потенційні структурні зміни середовища. Системне лідерство передбачає спроможність бачити проєкт у ширшому контексті взаємопов'язаних структур, приймати рішення в умовах складності та активізувати колективний потенціал організації. У цьому контексті надзвичайно важливою є практика sensemaking - здатність колективно створювати значення в умовах неоднозначності й неповноти інформації. Така трансформація управлінських практик засвідчує перехід від механістичного підходу до проєкту як до керованого об'єкта до уявлення про проєкт як динамічну, живу систему, що потребує співналаштування, адаптації й



рефлексивного управління.Проектний менеджмент перестає бути лише інструментом виконання плану - він стає інструментом стратегічної навігації в майбутнє.

Окремо необхідно зазначити низку соціальних аспектів, важливих в управлінні проектами у сучасному турбулентному середовищі.

У контексті сучасного BANI-середовища дуже важлива гнучкість та антихрупкість проектних команд – їх здатність швидко реагувати на зміни, експериментувати, вчитись у режимі реального часу та переоцінювати ризики набуває критичного значення. Це не просто набір функцій, а принципово нова парадигма мислення та дії, яка замінює традиційну орієнтацію на стабільність, передбачуваність і контроль. Швидке реагування на зміни дозволяє командам не лише мінімізувати втрати у разі непередбачуваних подій, а й трансформувати виклики на джерела нових можливостей. Це знаменує перехід від реактивного стилю управління до активної адаптації, де зміна стає стимулом до дії, а не загрозою. У таких умовах цінність формується не через дотримання жорстких планів, а через узгодження дій з динамікою середовища. Експериментування, у свою чергу, витісняє концепт ідеального планування. У складних і невизначених умовах неможливо одразу знайти єдино правильне рішення, натомість перевагу мають ті команди, які здатні швидко формулювати гіпотези, перевіряти їх у формі прототипів, аналізувати результати та масштабувати успішні рішення. Цей підхід близький до логіки Lean Startup, де помилки розглядаються не як поразка, а як цінне джерело зворотного зв'язку. Навчання в режимі реального часу є вирішальним чинником підвищення здатності команди адаптуватися, вдосконалювати процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Така здатність до навчання не зводиться до окремої фази проекту, а формується як безперервний процес, що підтримує культуру відкритості до змін, рефлексії й обміну знаннями. Переосмислення ризиків у динаміці стає більш ефективною стратегією, ніж намагання уникнути їх повністю. У BANI-контексті уникнення ризиків неможливе, а їх ігнорування або відстрочка лише підвищує крихкість проектної системи. Сучасні команди



повинні не лише визнавати постійність ризиків, а й переоцінювати їх з урахуванням нових чинників, будувати альтернативні сценарії та впроваджувати системи раннього реагування, що забезпечують стійкість і оперативність у кризових ситуаціях.

Відбувається не просто зміна процесів, а зміна логіки функціонування команд. Вони перетворюються з виконавців фіксованого плану на самоорганізовані системи, здатні приймати рішення в умовах невизначеності, працювати з багатозначною інформацією та формувати цінність у постійно змінюваному середовищі. Отже, сучасна ефективність команди визначається не здатністю реалізовувати заздалегідь визначені завдання, а компетентністю до постійного мисленнєвого та поведінкового оновлення, в основі якого лежить адаптивність, швидкість реакції, вміння експериментувати та діяти в умовах ризику.

Ще один дуже важливий аспект - цифровізація управління проєктами. Цифрові інструменти (PMIS, платформи на базі AI/ML, predictive analytics) змінюють управління ресурсами, термінами та комунікаціями, створюючи нову логіку керування проєктами, що відповідає динаміці BANI-середовища.

Управління ресурсами набуває нового рівня точності та гнучкості завдяки автоматизованим алгоритмам розподілу навантаження. Цифрові системи, такі як *MS Project Online*, *Monday.com*, *Wrike* або *ClickUp*, дозволяють у режимі реального часу відстежувати завантаження працівників, доступність матеріалів, фінансові потоки та ризики перенавантаження. Інтеграція з AI-модулями дає змогу не лише враховувати поточний стан ресурсів, а й прогнозувати дефіцити, пропонувати оптимальні сценарії заміни та автоматично перерозподіляти завдання за принципами адаптивної логістики. Управління термінами суттєво змінюється завдяки predictive analytics, яка дозволяє моделювати сценарії затримок, виявляти «вузькі місця» в графіку проєкту та оцінювати вплив зовнішніх змін на календарний план. Комунікація в командах зазнає глибокої діджиталізації. Інструменти типу *Slack*, *Microsoft Teams*, *Zoom* або *Miro*, інтегровані з системами управління завданнями, дають змогу створити єдиний



простір для синхронної та асинхронної взаємодії, спільного планування, ретроспектив і щоденних оновлень. За допомогою NLP-алгоритмів (обробка природної мови) такі системи можуть аналізувати настрій команди, рівень залученості або виникнення конфліктних сигналів - що раніше було доступне лише інтуїтивно.

Окрім цього, цифрові платформи, зокрема *Forecast*, *Smartsheet*, *Clarizen* чи *Zoho Projects*, об'єднують усі ці функції в єдине середовище, де автоматизоване управління відбувається на основі даних, аналітики та інтелектуального прогнозування. Завдяки цьому проєктний менеджмент стає не просто інструментом виконання завдань, а динамічною системою прийняття рішень на основі знань, поведінкових патернів та ситуаційної обізнаності.

Перспективи подальшого розвитку досліджень

Методологічна перспектива подальших досліджень передбачає системний перехід від моно-дисциплінарних до міждисциплінарних підходів, орієнтованих на інтеграцію управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики. Такий підхід ґрунтується на зміні природи управлінського середовища: від стабільного та прогнозованого - до турбулентного, фрагментованого, емоційно насиченого та інформаційно перевантаженого, що властиво BANI-парадигмі. Управлінські науки залишаються основою структурування проєктного процесу, але в умовах нестабільності класичні принципи контролю й планування потребують перегляду. Поведінкова економіка розширює ці межі, демонструючи, як на процеси прийняття рішень впливають когнітивні спотворення, стресові фактори, соціальні норми й емоційний стан команд. Когнітивістика дозволяє аналізувати, як команди навчаються в реальному часі, формують колективну увагу та реагують на складні інформаційні потоки, тим самим підсилюючи необхідність врахування когнітивної архітектури проєктного середовища. Кібернетика, в свою чергу, забезпечує засоби моделювання складних, адаптивних і саморегульованих систем, що функціонують у динаміці зворотного зв'язку, надаючи концептуальні рамки для розуміння керованої складності, резильєнтності й інформаційної



взаємодії. Таким чином, управлінське рішення в турбулентному середовищі вже не може бути результатом одного підходу чи логіки - воно виникає на перетині економічної доцільності, психологічного сприйняття, когнітивної обробки інформації та системного регулювання. Подальші дослідження в цій площині повинні бути спрямовані на розробку інтегрованих методологічних моделей, які враховують емоційно-когнітивні процеси, цифрову динаміку середовища, сценарне планування та поведінкові ризики. Це дозволить сформувати нову наукову рамку управління проєктами, релевантну для складного, швидкоплинного та міждисциплінарного світу XXI століття.

Висновки.

Таким чином, у сучасному проєктному менеджменті відбувається глибинна трансформація підходів до оцінювання ефективності: акцент зміщується від формального, технократичного вимірювання до функціонального підходу, де визначальними стають адаптивність, створення цінності для стейкхолдерів, соціальний вплив і сприяння сталому розвитку. Такий зсув є відповіддю не лише на виклики BANI-середовища, а й на усвідомлення того, що проєкти - це вже не ізольовані технічні структури, а частини складних соціально-економічних екосистем. Традиційна модель оцінювання ефективності спиралася на так званий «залізний трикутник» - дотримання термінів, бюджету та технічних характеристик продукту. Цей підхід був релевантним для стабільних умов, але втрачає актуальність у ситуації постійної змінності, де успішність проєкту дедалі частіше залежить від його здатності адаптуватися та відповідати новим потребам. Натомість функціональний підхід до оцінювання пропонує нову логіку критеріїв. Адаптивність трактується як стратегічна здатність проєктної команди та організації до реакції на зовнішні зміни, гнучкого коригування цілей і швидкого впровадження необхідних трансформацій. Успішний проєкт - це той, що вміє зберігати релевантність попри зміну контексту. Далі, цінність для стейкхолдерів стає ключовою категорією оцінювання: якість результату визначається не стандартизовано, а через призму задоволеності користувачів, партнерів і громад. Акцент зміщується від інженерної досконалості до соціальної



корисності, інклюзивності й участі. Зростає і значення соціального впливу: екологічні, етичні, культурні, гендерні та інституційні наслідки проєкту починають трактуватися як невіддільна частина його ефективності. Вона вже не обмежується виконанням плану чи набором KPI, а включає здатність до трансформації середовища та розв'язання системних проблем. Сталий розвиток набуває статусу системного критерію: ефективними вважаються проєкти, що не лише прибуткові чи корисні в короткостроковій перспективі, а й здатні підтримувати довготривалий баланс між економічними, соціальними й екологічними вимірами. Це передбачає врахування ESG-метрик, принципів зеленої економіки, циркулярного використання ресурсів та етичного управління. Зміщення у підходах до метрик успіху означає перехід від простих формальних параметрів до багатовимірних індикаторів впливу. Отже, оцінювання перестане бути формальною звітною процедурою - воно перетворюється на інструмент стратегічного навчання, гнучкого розвитку, корекції напрямів діяльності та постійного діалогу зі стейкхолдерами.

Література:

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2207773>
2. Bokovets, V. V., & Zaiats, O. M. (2022). Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (65), 55–57. <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-9>
3. Ejidike, B. N., & Mewomo, A. (n.d.). Barriers to digitalization in construction project management: A developing country context. <https://www.researchgate.net/publication/368947905>
4. Gonçalves, R. Q., Lima, R. M., & Silva, M. G. (2023). Portfolio project digitalization and strategic alignment: The role of competence-based capabilities. *International Journal of Project Management*, 41(6), 471–486. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.003>



5. Gorski, M., Kowalski, P., & Nowak, T. (2024). Digital transformation in agile project management: Enhancing forecasting and risk management. *Procedia Computer Science*, 227, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.034>
6. Hlushko, O. V., & Karyy, O. I. (2025). Project management & corporate social responsibility in the information technology sector: Core categories, objectives, and scope. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik". Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, 9(1). <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
7. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. [https://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li .pdf](https://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li.pdf)
8. Kolyanko, O. V., & Ozymok, G. V. (2017). Using rigid “Waterfall” and flexible “Agile” project management models. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (52), 177–182.
9. Krupa, M., Šimůnek, D., & Hájek, J. (2023). Hybrid project management models: A systematic literature review. *Journal of Project Management*, 8(1), 29–43. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2022.9.001>
10. Krupa, M., Šimůnek, D., & Hájek, J. (2024). Hybrid project management models: A systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*, 16(1), 1–21. <https://ideas.repec.org/s/ids/ijpoma.html>
11. Moura, R. L. de, Carneiro, T. C. J., & Dias, T. L. (2023). VUCA environment on project success: The effect of project management methods. *Brazilian Business Review*, 20(3), 236–259. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.1>
12. Nasad, N. V., & Kryskun, I. M. (2025). Zasady upravlinnia proiektamy IT-kompanii: metodyky ta instrumenty. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (1)(48), 57–62. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015762>
13. Patyka, N. I., & Balanovska, T. I. (2025). Teoretyko-metodychni zasady ta praktychni aspekty upravlinnia proiektamy. *Biznes Inform*, 2, 518–525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>



14. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*. <https://agileforall.com/wp-content/uploads/2016/08/R1605B-PDF-ENG.pdf>
15. Savina, O. Y., & Sevast'yanova, A. V. (2020). Metod protyryzkovoho upravlinnia steikkholderamy proektiv vitroenerhetyky. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 41, 35–44. <https://scispace.com/pdf/metod-protirizikovogo-upravlinnia-steikkholderami-proektiv-4ldajag7u.pdf>
16. Smetaniuk, O. A., & Bondarchuk, A. V. (2020). Osoblyvosti systemy upravlinnia proektamy v IT-kompaniiakh. *Ahrosvit – Agroworld*, 10, 105–111. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>
17. Suprunenko, S. A. (2024). Suchasni metodychni pidkhody do proiektnoho menedzhmentu ta analizu. *Efektivna ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.65>
18. Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D., & Dacre, N. (2023). Agile meets digital: A systematic literature review. *Computers in Industry*, 146, 103789. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103789>
19. Zhyhalkevych, Zh. M., & Chukhlib, V. Ye. (2019). Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(17), 126–130. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

Abstract: The article explores the evolution of project management methods and tools in the context of new managerial turbulence, characterized by high instability, fragmented regulatory environments, digital asymmetry, and shifts in the social structure of teams. It highlights that classical methods based on sequential planning, control, and the “iron triangle” are increasingly losing effectiveness in the complex BANI environment. Under such conditions, project effectiveness is defined not only by formal performance metrics but also by functional attributes—adaptability, stakeholder value, social impact, and contribution to sustainable development. The article analyzes the transformation of methodological approaches from linear and technocratic to integrated and interdisciplinary. The relevance of combining management sciences, behavioral economics, cognitive science, and cybernetics as the intellectual foundation of a new type of project management is substantiated. A behavioral approach allows for a deeper understanding of team responses under uncertainty, the influence of cognitive biases on decision-making, and social dynamics. Cognitive science provides insights into real-time learning and information processing mechanisms. The cybernetic approach enables the modeling of adaptive systems functioning through dynamic feedback. Particular attention is paid to the analysis of next-generation digital tools—AI-based management platforms, visual knowledge organization systems, collaborative platforms, and



predictive analytics solutions. It is shown that these tools are reshaping the logic of time, resource, and team interaction management. A comparative analysis of popular contemporary tools (Jira, ClickUp, Asana, Notion, Miro, Monday.com, Forecast, ClickUp AI) is presented, outlining their features, strengths, and limitations. The article concludes that established management practices must be reconsidered in light of a new reality that requires cognitive flexibility, continuous learning, re-evaluation of risks, and the creation of socially significant value. A methodological perspective for further research is proposed within a synthetic scientific paradigm of project management.

Keywords: *project management, BANI environment, adaptability, digital tools, managerial turbulence, interdisciplinary approach, behavioral economics, cognitive management.*



UDC 658:338

FEATURES OF MODELING COMPANY DEVELOPMENT SCENARIOS BASED ON CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT

Azizov O.

PhD (in Economics)

ORCID: 0000-0003-0035-5007

Abstract. The article explores the role of scenario planning in modern strategic management of companies, analyzes the concept of scenario planning as a flexible tool for predicting the development of events in conditions of uncertainty. The relationship between scenario modeling and strategic management is explored, a classification of scenario types and the main stages of scenario construction are presented. Typical approaches to modeling (intuitive logic, "La Prospect", morphological analysis, etc.) are considered. Based on analytical research and comparisons of several common scenario modeling methods according to their characteristics and application, practical possibilities for use are proposed.

Key words: strategies, scenario planning, strategic management, scenario modeling, company development, conditions of uncertainty.

Introduction.

In today's dynamic market conditions of changing business environments, companies face a high level of uncertainty, so traditional forecasting methods often prove insufficient for flexible planning of the future. Under such conditions, it is advisable to use scenario planning - an approach that allows you to model different scenarios and prepare for them in advance [1, 2]. Scenario planning is part of strategic planning and consists in describing several scenarios of future development that take into account key risks and market uncertainty. As a result, managers can not only see alternative prospects, but also check the stability of the chosen strategy to various possible scenarios [2, 3], this approach contributes to building an adaptive development strategy for the company, capable of effectively responding to changes in the external environment.

Classical models and strategies of the big world are focused on the predicted future, and it is important not to be able to intrude on new challenges, risks, threats and extreme earthquakes. Increasingly, at the extreme edges, the need for adaptive strategies is realized, or else, getting stuck in a theoretical situation, and the application of the use itself, taking into account the insignificance of the mind.



The concept of scenario planning and strategic management.

Scenario planning is defined as a flexible process of describing possible future scenarios, this is a part of strategic management that involves the use of tools and methods to handle future uncertainty [1]. Scenarios in this context are specific ideas about the future that encourage reflection on the consequences of various events and help formulate action plans [4], that is, the purpose of scenario planning is not simply to predict one future, but to prepare for several possible scenarios [1, 3]. Scenarios allow you to «test» a company's strategies for their sustainability – how well the chosen strategy will be able to achieve goals under different circumstances [3]. In situations of significant strategic change (crisis, war, pandemic), scenario modeling is especially valuable - companies that use scenario planning adapt to the new environment [1, 2].

Scenarios are usually classified according to the planning objectives. Forecast scenarios assess possible future conditions based on current trends, exploratory scenarios consider alternative developments of key factors, and standard scenarios indicate the desired future state and determine the ways to achieve these goals. The above classification determines the choice of scenario building methods. For example, intuitive thinking involves creatively building future stories, checking their consistency and checking the consistency of key factors, while prospective (French school) usually begins with defining strategic goals (standard scenarios) and listing current circumstances. Another approach is represented by probabilistic modified trends. This approach is based on statistical data and trend analysis while simultaneously determining the probabilities of each scenario [4].

There are also special methods, such as morphological analysis, which systematically cover the space of all possible combinations of variables, ensuring the consistency and completeness of the developed scenarios [5]. Different approaches are united by the idea of taking into account internal and external factors (constant reassessment of the «rules of the game») to create strategic flexibility and stimulate thinking, thus experts note that the focus of scenario planning lies at the heart of strategy. That is, scenarios force the company to constantly rethink goals, strategies and resources under unpredictable future circumstances [3, 4].



The scenario creation process consists of several main steps. The first stage is (1) identifying risk factors and their importance, (2) selecting key risks that significantly affect the achievement of strategic goals, (3) formulating baseline scenarios and checking their internal consistency, (4) assessing the feasibility of implementing each scenario, and (5) conducting scenario analysis to assess the different impact of scenarios on achieving goals [6].

For example, let's consider the construction for a practical case.

1. Identifying risk factors - collecting information about the company's external environment (economic, political, technological) and internal resources, identifying potentially critical events.

2. Selecting key risks - studying less important factors and focusing on 2-4 most important factors that can radically change the course of events.

3. Formulating a scenario - describing alternative versions of the future (from the most likely «baseline» to extremes), examining them for logical consistency.

4. Probabilistic assessment - assessing the likelihood of each scenario occurring to set priorities.

5. Gap analysis - comparing the results of each scenario with the company's goals to identify potential «gaps» in the strategy.

In addition, practical methods often involve creating visual aids, such as scenario matrices, to conveniently present the results. It is also important to involve experts and stakeholders to generate ideas and improve the scenarios.

In general, the choice of approach depends on the specifics, resources and tasks of the company. Intuitive methods and morphological analysis are widely used to build qualitative scenarios, while probabilistic approaches are useful when a numerical assessment of the probability of events is required. Standard scenarios are used when there is a clear strategic vision and target state. All of them are united by an emphasis on adaptability, that is, so that the company using scenario planning is ready to quickly switch between alternative strategies, responding to changes in the environment [2], [3].



Table 1 - Comparison of scenario modeling approaches

Approach	Key Characteristics	Benefits and Features of Use
Intuitive Logic	Creative generation of scenarios based on expert opinions and stories of the future	Suitable for complex, qualitative assessments; provides space for "thinking outside the box"; however, the results depend on expert opinion and can be subjective
Prospect	A normative approach that begins with a description of the desired future and the reverse definition of the paths to it	Provides orientation on strategic goals and the definition of specific steps; requires detailed structured work (matrices, impact analysis) and significant resources
Probabilistic-trend	Relies on quantitative analysis of data and statistical trends, assigning probabilities to scenarios	Well suited when reliable data is available; allows estimating the probability of future events; however, may underestimate unpredictable shifts
Morphological analysis	Systematic construction of all possible combinations of parameters of future situations with subsequent cutting off of logically incompatible ones	Provides a structured and comprehensive overview of all options; ensures consistency of scenarios through compatibility analysis; however, complex with a large number of parameters and resource-intensive

Sources: [1-6]

The presence of developed dynamic capabilities allows for an effective response to crises, for example, to quickly reorient production or develop new markets. The advantage of the theory of dynamic capabilities is its ability to explain the mechanisms of organizational transformation, its limitations are that the concept is very abstract and difficult to quickly quantify; practical implementation requires specification, development of methods and training of personnel. Thus, the combination of strategic thinking, scenario planning, adaptive management, risk management and the development of dynamic capabilities forms a common theoretical basis for the strategic management system in conditions of instability. These approaches complement each other. Strategic thinking defines a general vector, scenarios – specific hypotheses of



development, adaptive management – learning mechanisms, and risk management and dynamic capabilities – systems for assessing and redirecting resources. At the same time, it is important to take into account their limitations. No theory provides a universal management strategy for a company, therefore an effective strategy involves the integration of several approaches taking into account the specifics of the company.

Summary and conclusions.

Scenario modeling plays an important role in the strategic management of modern companies. It complements traditional planning methods, providing flexibility and readiness for unexpected changes. As a result, companies can not only better understand potential threats and opportunities, but also formulate alternative action plans. In particular, studies show that companies that practiced scenario planning in crisis situations and operating under conditions of uncertainty (pandemic, war, etc.) were able to adapt to new circumstances faster.

Strategic management systems in conditions of crisis uncertainty are built around hybrid forecasting, adaptation and risk management tools. Its goal is not to provide perfect forecasting, but to provide the organization with flexibility and agility to survive and thrive in any environment.

References:

1. Pshenichna I.V., Prodius Yu.I., Izotov S.O. Scenario planning for the development of foreign economic activity of a hotel business enterprise in the context of a global pandemic. Economics. Finance. Law, 2021. No. 6. P.9–13. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.2>
2. Ulyanchenko N. Strategy of enterprise management in wartime // Bulletin of KhNU. Economic Sciences, 2025, No. 3(1), P.293–297. https://www.researchgate.net/publication/392250953_STRATEGIA_UPRAVLINNA_PIDPRIEMSTVOM_V_U_MOVAH_VOENNOGO_STANUSTRATEGY_OF_ENTERPRISE_MANAGEMENT_UNDER_MARTIAL_LAW
3. Cordova-Pozo K., Rouwette E.A.J.A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. Futures, 2023, 149 (5):103153.



DOI:10.1016/j.futures.2023.103153.

https://www.researchgate.net/publication/369671404_Types_of_scenario_planning_and_their_effectiveness_A_review_of_reviews#:~:text=in%20short%20term%20disruptions%20,term

4. Cabanes B., Roger O., Doganova L. The scenario method: an aid to strategic planning. Polytechnique Insights, 25 Oct 2023. (Institut Polytechnique de Paris, online). <https://www.polytechnique-insights.com/en/columns/society/the-scenario-method-an-aid-to-strategic-planning/#:~:text=More%20gen%C2%ADer%C2%ADal%C2%ADly%2C%20sce%C2%ADnar%C2%ADios%20can%20be,How%C2%ADev%C2%ADer%2C%20this>

5. Johansen I. Scenario modelling with morphological analysis. Technological Forecasting and Social Change, 2018, 126(C), P.116–125. DOI:10.1016/j.techfore.2017.05.016

6. Fotr J., Váček E., Špaček M., Souček I. Scenarios and their application in strategic planning. E+M Ekonomie a Management, 2014, 17(3), pp. 118–135. 10.15240/tul/001/2014-3-010



AI AGENTS IN SALES FUNNEL OPTIMIZATION

Lytvynchuk Olha

ORCID: 0009-0009-8293-6155

Master's Degree in Marketing, Kyiv National Economics University,
Digital & Social Media Specialist, Alight,
1325 Quincy St NE Suite A1 Minneapolis, MN 55413

Abstract. *The article analyzes the implementation of multitasking artificial intelligence agents in the sales funnel – from automating the lead nurturing process to detecting hidden patterns in both small and large datasets. The scientific novelty lies in the first-ever systematic description of the lead nurturing process involving multitasking AI agents, as well as the characterization of their architecture, functional structure, and ability to adapt to different stages of the customer journey. The aim of the study is to examine the use of multitasking AI agents in the sales funnel with a focus on interaction personalization and the identification of hidden data patterns. The study employed general scientific methods of cognition: analysis; synthesis; induction; deduction; modeling; systematization. The results demonstrate that multitasking AI agents are being actively integrated across all stages of the sales funnel, enabling personalized customer interaction – from lead generation to the decision-making stage. The research proves that the use of AI agents supports dynamic audience segmentation, automated generation of relevant content, in-depth analysis of user behavior, and accurate prediction of their actions. The lead nurturing process is implemented through flexible configuration of communication scenarios, taking into account changes in lead behavior, potential value, and follow-up actions that are automatically executed based on real-time data analysis. The identification of hidden patterns emerges as a crucial element of the analytical process, made possible through the use of machine learning, sentiment analysis, and semantic text analysis. The practical significance of this research lies in the development of a methodology and strategic approach for integrating AI agents into business processes. The study proposes a set of techniques and algorithms for optimizing marketing efficiency, reducing the sales cycle, and ensuring personalized customer communication. These approaches offer a scalable framework for applying AI in dynamic, data-driven environments, contributing to both theoretical advancement and practical implementation in marketing communications.*

Keywords: *AI agents, sales funnel, lead nurturing, machine learning, personalization.*

Introduction.

In the context of rapid digital technology development and the transformation of consumption models, producers are increasingly interested in personalized sales approaches. Rising customer expectations regarding communication relevance are pushing companies to adopt tools that not only attract potential buyers but also sustain value-driven engagement throughout all stages of the sales funnel. In this context, the concept of lead nurturing becomes particularly relevant, as it involves systematically building long-term relationships with leads through personalized communication, content, and support. Although this concept is relatively new and underexplored in academic literature, it already demonstrates considerable practical potential.



According to statistical data, approximately 80% of new leads never reach the sales stage, highlighting the critical importance of properly organized interaction during the interest maturation phase. Companies that invest in lead nurturing generate 50% more online sales, while customer acquisition costs drop by 33%. In the B2B segment, 35% of sellers are already actively trying to integrate lead nurturing into their sales strategies, recognizing its impact on conversion rates and customer retention. These trends indicate the need for a deeper examination of lead nurturing mechanisms, particularly through the involvement of multitasking artificial intelligence agents.

The role of multitasking AI agents in the sales funnel – especially in automating lead nurturing and detecting hidden patterns in both small and large datasets – remains insufficiently covered in academic literature. There is a lack of direct research on lead nurturing with AI agents, so the analysis had to rely on related scientific works on knowledge workers' productivity when interacting with AI, security aspects of agent deployment, and expert analytical sources from business platforms and specialized online resources.

Literature Review

Significant contributions to related aspects of this topic include the work of F. Dell'Acqua et al. [3], who analyzed how AI influences the productivity and quality of knowledge work, offering indirect insights into the potential integration of multitasking agents in business processes. Another critical aspect – agent security – is addressed by Z. Deng et al. [4], who provided a systematic review of associated challenges and risks. The study by R. Maddali [7] focused on the use of autonomous agents in data processing. The research also actively utilized expert literature, including publications that examine contemporary aspects of AI implementation in sales and marketing, such as: Archer E. [1], Kaur J. [5], King T. [6], Unlocking the Potential of AI Agents [9], Williams B. [10], as well as the practical developer guide DEV [2]. These sources provide both technical and business-oriented perspectives.

Despite the availability of sufficient material on related topics, there is a lack of systematic analysis specifically addressing the use of multitasking AI agents in lead nurturing and data analytics. Therefore, various scientific methods of cognition were



used to analyze, group, and systematize information and present it in the context of the study.

Purpose of the article

The aim of the study is to examine the use of multitasking artificial intelligence agents in the sales funnel with a focus on interaction personalization and the identification of hidden data patterns. In order to achieve this aim, the *following tasks* will be completed during the study: define the nature of multitasking artificial intelligence agents and their role in the sales funnel; explain the concept of lead nurturing and examine the mechanisms for its implementation using intelligent agents; analyze the nature of hidden patterns and the methods used to detect them with the help of AI agents.

Research results

In the context of the Fourth Industrial Revolution, the digital transformation of customer interaction processes implies the large-scale adoption of multitasking artificial intelligence (AI) agents capable of functioning effectively within the sales funnel. From early-stage lead generation to deep personalized engagement during lead nurturing, multifunctional AI agents significantly transform the approach to data management, decision-making, and real-time customer interaction. Modern enterprises are increasingly integrating AI technologies to improve extract, transform, and load (ETL) processes, which are fundamental to generating insights about potential customers. Autonomous AI agents can automate these processes, reducing the burden on human resources while increasing the accuracy and scalability of analytics [7].

These agents operate on reinforcement learning methods and adaptive models, allowing them to adjust to changes in data streams and user context in real time. Through the integration of predictive analytics, middleware solutions, and cyber-physical systems, AI agents enable continuous monitoring of consumer behavior across digital channels and dynamically adapt marketing actions based on user reactions. This approach is critically important for lead nurturing – the process of building and maintaining potential customer interest until a purchase decision is made [7].



A key feature of multitasking agents is their ability to perform multiple functional roles simultaneously – from collecting and processing unstructured data to forming behavioral hypotheses and generating personalized recommendations. These agents are increasingly built on large language models (LLMs), which have proven highly effective in tasks spanning marketing, automated text generation, sentiment analysis, legal and medical interpretation, cybersecurity, and even human behavior modeling [8].

Table 1 provides a systematization of relevant AI platforms and agents used for multitasking data processing in the context of the sales funnel – from customer behavior forecasting to automated market analysis and decision support.

Table 1 – AI agents used for data analysis and forecasting

<i>Nº</i>	<i>Agent / Platform name</i>	<i>Primary purpose</i>	<i>Key capabilities</i>	<i>Optimal application</i>
1	LangChain	Building custom agents based on LLM	API and database integration; RAG support; natural language processing	Intelligent analytical pipelines
2	Microsoft AutoGen	Multi-agent systems for complex analysis	SQL; planning; visualization	Complex ETL processes
3	BabyAGI	Autonomous agent training	Iterative optimization; memory	Research scenarios
4	H2O.ai	AutoML and explainable analytics	SHAP; time-series; dashboards	Financial forecasting
5	DataRobot	Data modeling	AutoML; explainability	Machine learning without expert knowledge
6	LAMBDA	No-code data analysis	Agent roles; natural language	Educational analysis; rapid decision-making
7	AgentBuilder.ai	No-code document analysis	PDF/CSV processing; web integration	Customer support; knowledge management
8	DeepSeek Agent	Market and financial analysis	Multimodality; code integration	Investment analytics
9	Meta AutoGPT	Fully autonomous scenarios	Self-planning; LLM; API integration	Complex data processing
10	Databricks Lakehouse AI	Cloud-based analytics	AutoML; Spark; Delta Lake	Large-scale enterprise analytics

Note: systematized by the author based on [6]



Despite numerous advantages, the current generation of LLM models is not always economically viable as a fully autonomous foundation for multitasking agents. There are limitations related to high computational costs, processing delays, unstable memory, hallucination tendencies, and ambiguity in cross-cultural contexts [8]. These factors cast doubt on the full autonomy of such agents in mission-critical business scenarios.

At the same time, the use of service agents in the form of ready-made SaaS solutions is becoming increasingly widespread. Through integration via standardized APIs and cloud services, these agents are already capable of significantly improving the effectiveness of lead nurturing by delivering data-driven personalization without the need to build complex software from scratch [6].

Lead nurturing is a systematic process of building and maintaining long-term relationships with potential customers at every stage of their journey through the sales funnel. The primary goal of this process is to provide the target audience with relevant information, support, and personalized offers until they are ready to make a purchase. Unlike one-off marketing contacts, lead nurturing focuses on continuous, adaptive, and value-driven interaction with leads [1].

With the advancement of artificial intelligence technologies, particularly multitasking autonomous agents, lead nurturing is acquiring new qualitative characteristics. Intelligent agents can automate and personalize this process, making it scalable, adaptive, and dynamic.

Intelligent agents, implemented as software components with the ability to connect to external APIs, databases, or web resources, perform a wide range of functions relevant to lead nurturing (Table 2).

Table 2 – AI agent tasks in lead nurturing

No	AI agent function	Description
1	Data collection and normalization	Gathering user behavior data from multiple sources (views, clicks, email opens, forms, etc.), unifying it according to standards, and preparing it for further analysis.
2	Stream analytics	Real-time data processing to detect changes in user behavior, predict conversion likelihood, and immediately trigger relevant actions.



3	Adaptive content personalization	Generating and delivering personalized content (emails, recommendations, offers) based on user interests, behavioral patterns, and context to increase engagement.
4	Predictive behavior modeling and lead scoring	Assessing lead potential and identifying optimal engagement timing to enable effective communication and reduce the cost of irrelevant outreach.
5	Autonomous decision-making and action initiation	Independently executing actions (marketing campaigns, lead handoff, CRM entry, segmentation) based on analytical insights without manual intervention.

Agents used in this context are often built on platforms that integrate large language models (LLMs), automated machine learning (AutoML) mechanisms, and long-term memory capabilities. As noted in [6], examples of such agents include:

- LangChain, which enables the construction of customized pipelines for processing lead queries;
- Microsoft AutoGen – a multi-agent system capable of performing analytics, planning, and communication;
- AgentBuilder.ai, which is tailored for interacting with documents and user information requests without requiring programming skills.

In the context of modern marketing analytics, a key task is the identification of hidden patterns across different scenarios, behaviors, and performance dynamics in both big and small data. This enables businesses to optimize strategies, anticipate consumer behavior, and make evidence-based decisions. This task is largely carried out by predictive artificial intelligence agents – autonomous systems that continuously process, interpret, and model data in order to generate analytical insights [10].

The operational structure of predictive agents working with marketing data consists of several interrelated stages:

- Goal formalization and task definition, where the target analysis parameters are determined – behavioral, transactional, or cognitive characteristics of the consumer. Hypotheses are formed regarding potential patterns, which guides agents in identifying relevant market indicators [5].
- Data collection and integration from multiple sources (CRM, ERP, financial reports) – including social media, news feeds, blogs, telemetry, satellite imagery, etc. Integration is carried out through APIs and automated AI-driven ETL modules [7].



- Data preprocessing and normalization, where agents perform cleaning, noise filtering, identification of missing values, format standardization, and detection of outliers and anomalies, ensuring statistical stability and coherence of the input data [5].
- Semantic and sentiment analysis to uncover patterns of social response that correlate with conversions or lead attrition. The results help create derivative indicators of risk and loyalty [10].
- Machine learning-based modeling, followed by testing and regular adaptation to market changes. Explainable AI methods play a critical role here, ensuring transparency in decision-making processes [6].
- Forecast generation and analytical insights related to shifts in consumer behavior, campaign performance, and reactions to pricing changes. These insights are integrated into analytical dashboards and marketing management systems [6].
- Integration with risk management and compliance systems in line with regulatory frameworks, which is essential for industries with high compliance requirements [5].
- Continuous self-learning and adaptation based on real user feedback (e.g., clicks, purchases) to refine models and improve prediction accuracy [5].

These types of predictive agents demonstrate the ability to detect complex and non-obvious correlations that are difficult or impossible for human analysts to identify. In the case of big data, they reveal multidimensional patterns, relationships, and nonlinear dependencies. When working with small data, agents use adaptive models that are highly sensitive to context and capable of handling domain-specific knowledge [10].

However, the effectiveness of these agents directly depends on access to relevant corporate data, which is often complicated by fragmented and outdated information systems. Integrating such agents requires overcoming barriers related to scalability, transparency, and interoperability [2].

Despite their high performance, agents based on large language models (LLMs) frequently face the issue of hallucinations – generating content that appears plausible



but is factually incorrect or meaningless. This is especially critical in scenarios involving long reasoning chains and insufficient data verification [4].

An important aspect of effective agent use is the awareness that autonomous functioning, despite advanced algorithmic development, does not always guarantee appropriate decision-making. This is due to several factors, including:

1. Unpredictable model behavior under conditions of incomplete data or scenarios beyond the training domain;
2. Ethical risks in decision-making that may have significant social or legal consequences;
3. The hallucination problem (artificially generated, inaccurate, or false conclusions), inherent to large language models and machine learning in general;
4. Limited transparency in complex decision-making logic, making it difficult to verify result relevance.

Given the above, it is advisable in most practical scenarios to use hybrid analytical systems where human oversight plays a key role at critical stages of the agent lifecycle: task formulation, result verification, final decision-making, and ethical validation. This approach not only compensates for the shortcomings of autonomous systems but also ensures flexible, adaptive learning of agents through interaction with professionals. Over time, such collaboration improves agent performance and reduces the number of erroneous decisions.

Given the challenges of digital transformation, the strategic integration of artificial intelligence (AI) agents into the sales funnel necessitates a systemic approach that combines infrastructural, analytical, and ethical components. A hybrid model is recommended, wherein autonomous agents execute operational and analytical functions, while human oversight is maintained at critical decision-making points. This approach is grounded in a clear distribution of functions between agents and analysts, ensuring scalability, adaptability, and the quality of real-time decisions. The strategy is based on a staged integration model, which includes preliminary assessment of IT infrastructure readiness, selection of relevant agent platforms, data flow orchestration, and implementation of quality control mechanisms.

**Table 3 – Stages of Strategic AI Agent Integration into the Sales Funnel**

No	Integration Stage	Key Actions	Expected Outcome
1	Assessment of digital maturity	IT infrastructure audit, data availability evaluation, automation level review	Determination of readiness for AI implementation
2	Identification of target sales funnel points	Mapping stages where AI adds the most value	Development of an AI integration roadmap
3	Selection of agent platform	Choosing tools (LLM, AutoML, SaaS) based on specific tasks	Alignment of agent capabilities with business requirements
4	Data pipeline orchestration	CRM/ERP/API integration, data normalization and cleansing	Ensuring data integrity and accessibility
5	Testing and validation	Pilot deployment, error monitoring, model fine-tuning	Risk minimization and result relevance verification
6	Real-time oversight and training	Human supervision, ethical validation, continuous model learning	Improvement in decision accuracy and autonomous agent performance
7	Scaling	Expansion to new segments and processes	Enhanced efficiency and automation of broader business operations

The proposed strategic approach is built on the principles of adaptability, phased deployment, and human-centered interaction with AI agents. It enables enterprises to minimize the risks associated with autonomous decision-making while progressively advancing toward high levels of marketing process automation without compromising control over customer interactions.

Conclusions.

Multitasking artificial intelligence agents are being actively integrated into the sales funnel as tools for personalized customer engagement at every stage – from lead generation to purchase decision-making. Their application enables adaptive audience segmentation, automated content generation, behavioral analysis, and prediction of user actions.

The lead nurturing process is implemented through dynamic content personalization, lead value prediction, and automated decision-making regarding future engagement. Pattern detection is a key component of analytics and is achieved using machine learning, sentiment analysis, and semantic text analysis. AI agents are capable of identifying complex correlations even in small datasets, allowing for precise recommendations and real-time adaptation of marketing strategies.



Multitasking AI agents combine functions such as unstructured data processing, behavior modeling, integration with various information sources, and self-learning capabilities. A critical feature is their hybrid architecture, which incorporates human oversight at key stages.

References:

1. Archer E. What is Lead Nurturing? Salesforce, 2025. URL: <https://www.salesforce.com/sales/engagement-platform/what-is-lead-nurturing/>
2. Building AI Agents With Your Enterprise Data: A Developer's Guide. DEV, 2025. URL: <https://dev.to/mindsdb/building-ai-agents-with-your-enterprise-data-a-developers-guide-4ap3>
3. Dell'Acqua F., McFowland E., Mollick E. R., Lifshitz-Assaf H., Kellogg K., Rajendran S., Kraye L., Candelon F., Lakhani K. R. Navigating the jagged technological frontier: field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper, 2023, №24–013.
4. Deng Z., Guo Y., Han C., Ma W., Xiong J., Wen S., Xiang Y. AI Agents Under Threat: A Survey of Key Security Challenges and Future Pathways. ACM Computing Surveys, 2025, №57(7), 182, 36. URL: <https://doi.org/10.1145/3716628>
5. Kaur, J. AI Agents: Redefining Predictive Market Trend Analysis. Akira, 2025. URL: <https://www.akira.ai/blog/ai-agents-for-market-trend-analysis>
6. King T. The 28 Best AI Agents for Data Analysis to Consider in 2025. Insightjam.com, 2025. URL: <https://insightjam.com/posts/the-28-best-ai-agents-for-data-analysis-to-consider-in-2025>
7. Maddali R. Autonomous AI Agents for Real-Time Data Transformation and ETL Automation. International Journal of Research and Analytical Reviews, 2023, №10(3), 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15096256>
8. Schoenegger P., Park P. S., Karger E., Trott S., Tetlock P. E. AI-Augmented Predictions: LLM Assistants Improve Human Forecasting Accuracy. ACM



Transactions on Interactive Intelligent Systems, 2025, №15(1), 4, 25. URL: <https://doi.org/10.1145/3707649>

9. Unlocking the Potential of AI Agents: From Pilots to Production Success. DataBricks, 2025. URL: <https://www.databricks.com/blog/unlocking-potential-ai-agents-pilots-production-success>

10. Williams B. Top 8 AI Agents for Predictive Data Interpretation. Insight7, 2025. URL: <https://insight7.io/top-8-ai-agents-for-predictive-data-interpretation/>



УДК 615.89:640.41

KOUMISS THERAPY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

КУМИСОТЕРАПІЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Shydlovskaya O.B. / Шидловська О.Б.

c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.

ORCID: 0009-0007-7853-5514

National University of Food Technologies, Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033

Національний університет харчових технологій, Київ, вул. Володимирська, 68, 01033

Arpul O.V. / Арпуль О.В.

c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.

ORCID: 0000-0003-3350-3790

National University of Food Technologies, Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033

Національний університет харчових технологій, Київ, вул. Володимирська, 68, 01033

Анотація. У статті досліджено лікувально-профілактичні аспекти використання кумису як традиційного продукту функціонального харчування. Охарактеризовано його склад, харчову цінність і позитивний вплив на організм людини. Проаналізовано сучасний стан і перспективи використання кумису в закладах ресторанного господарства готельних підприємств, зокрема його впровадження у лікувально-профілактичні та дієтичні меню. Наведено порівняльні характеристики складу кумису з різних видів молока (кінського, коров'ячого, козячого) та доведено доцільність розширення його виробництва з урахуванням регіональних особливостей та споживчого попиту. Акцентовано увагу на важливості популяризації кумису як елемента здорового харчування та альтернативи сучасним кисломолочним продуктам. Такий підхід сприятиме формуванню асортименту страв та напоїв функціонального призначення у закладах ресторанного господарства оздоровчих готельних підприємств з урахуванням потреб споживачів у здоровому харчуванні.

Ключові слова: кумис, функціональне харчування, кисломолочні продукти, заклад ресторанного господарства, готельне підприємство.

Вступ.

В оздоровчих готельних підприємствах зростає інтерес до здорового харчування, функціональних продуктів і впровадження оздоровчої кулінарії у щоденне меню. Перспективним напрямом є використання ферментованих напоїв, зокрема кумису, який має високу біологічну цінність, терапевтичні властивості та багатовікову історію застосування. У статті розглянуто біохімічний склад кумису, процес його виробництва, досвід використання в різних країнах та можливості впровадження у меню готельних підприємств у різних варіаціях — як напій, соус, десерт чи складник функціональних страв. Популяризація кумису відкриває перспективи для формування асортименту оздоровчих, дієтичних та етнічних страв, що сприятиме покращенню якості



харчування, здоров'я споживачів та конкурентоспроможності готельних підприємств.

Отже, впровадження кумису як функціонального продукту в меню закладу ресторанного господарства готельного підприємства є перспективним напрямом удосконалення асортиментної політики, що сприяє підвищенню якості харчування, покращенню здоров'я споживачів готельних послуг та конкурентоспроможності готельного підприємства в цілому.

Огляд зовнішнього оточення. Питання хімічного складу, біологічної цінності та лікувально-дієтичних властивостей кумису активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. Зокрема, М. Musaev висвітлює медичне застосування кумису, підкреслюючи його антимікробні властивості, позитивний вплив на мікрофлору кишечника та потенціал для імуностимуляції. Подібну тематику розглядають також Y. W. Park і G. F. W. Haenlein, які детально дослідили склад молока немолочних тварин, зокрема кобилячого, та відзначили його високу поживну цінність і засвоюваність.

Сучасні підходи до виробництва та споживання кумису, а також його роль як функціонального напою аналізуються у роботах Abdrakhmanova S. T. та ін., які розглядають використання кумису в курортно-санаторній сфері Казахстану. Крім того, дослідники Blanco-Doval A., Barron L. J. R. і Aldai N. акцентують увагу на екологічній сталості та нутриціологічній якості кобилячого молока, виробленого в умовах природного випасу. В українському контексті лікувальні властивості кумису висвітлені у працях І.О. Бондаря та О.В. Гончарової, які зазначають потенціал напою у профілактиці шлунково-кишкових та імунних розладів.

Вхідні дані (постановка завдання).

Метою даної статті є дослідження хімічного складу, поживної та лікувально-дієтичної цінності кумису як функціонального кисломолочного напою, а також аналіз перспектив його застосування в харчуванні споживачів готельних послуг в оздоровчих засобах розміщення. У статті також розглянуто потенціал ширшого використання кумису в оздоровчих програмах та спеціалізованих дієтах з



урахуванням новітніх наукових даних.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кумис – це продукт бродіння кобилячого молока, багатий на незамінні амінокислоти, легкозасвоювані білки, ненасичені жирні кислоти, вітаміни (В1, В2, В6, РР, С) та мікроелементи (табл. 1-5) .

Таблиця 1 – Основні нутрієнти в молоці різних тварин (г/100 г)

Компонент	Кобила	Корова	Коза	Вівця	Буйвол
Жири	1.2	3.6	4.5	6.9	7.7
Білки	2.1	3.2	3.1	5.4	4.5
Лактоза	6.4	4.6	4.4	4.8	5.1
Зола	0.42	0.72	0.8	0.9	0.8
Енергія (ккал)	48	67	72	102	110

Джерело: [1, 3, 4]

Кумис має найнижчий вміст жиру та білка, найвищий — лактози. Найменш калорійний серед інших видів молока свійських тварин.

Таблиця 2 – Макроелементи (мг/100 мл)

Елемент	Кобила	Корова	Коза	Вівця	Буйвол
Кальцій (Са)	50–135	120	134	170	195
Фосфор (Р)	20–121	95	121	158	105
Калій (К)	25–87	150	180	250	250
Натрій (Na)	8–85	60	40	60	40

Джерело: [2, 3, 4]

Кобиляче молоко має нижчі концентрації мінералів, ніж овече або буйволяче, але має добру біодоступність.

Таблиця 3 – Вітамінний склад (мкг/100 мл)

Вітамін	Кобила	Корова	Коза	Вівця
А	35–104	62–285	180	155
Е	0–117	81–166	120	115
С	0.7–8.1	0.3–2.3	1.5	1.0
В1	20–52	28–90	60	75
В2	5–48	116–202	210	300

Джерело: [1, 3]



Кобиляче молоко особливо багате на вітамін С, проте має менше В-групи, ніж козине та овече.

Таблиця 4 – Амінокислотний профіль (г/100 г білка)

Амінокислота	Кобила	Корова	Коза	Вівця
Лізин	1.44	0.27	0.28	0.29
Лейцин	1.44	0.29	0.31	0.35
Ізолейцин	0.49	0.14	0.16	0.18
Фенілаланін	0.74	0.16	0.18	0.21
Треонін	1.13	0.15	0.17	0.18

Джерело: [3]

Кобиляче молоко має високий вміст незамінних амінокислот — корисне для обміну речовин і м'язів.

Таблиця 5 – Профіль жирних кислот (%)

Тип жирів	Кобила	Корова	Коза	Вівця
Насичені (SFA)	43–58	60–70	65–72	68–75
Мононенасичені (MUFA)	20–25	25–30	20–24	20–24
Поліненасичені (PUFA)	18–31	3–7	4–7	3–5

Джерело: [2, 3]

Кобиляче молоко має найвищий рівень поліненасичених жирів серед тваринного молока – наближене до людського.

Згідно з аналізом наукових джерел, лікувально-оздоровчі властивості кумису зумовлені як унікальним складом кобилячого молока, так і біохімічними змінами, що відбуваються в процесі зброджування:

- багатий вміст незамінних амінокислот (лізин, лейцин, ізолейцин, треонін), необхідних для регенерації тканин та синтезу білків, РНК та ДНК [1, 3];
- наявність легкозасвоюваних білків (альбуміни, пептони), які швидко всмоктуються в шлунково-кишковому тракті [3];
- високий рівень поліненасичених жирних кислот (лінолева, ліноленова), що мають протизапальні та антиоксидантні властивості [2, 3];



- вітаміни групи В (В1, В2, В6), С та РР, що зміцнюють нервову систему та беруть участь у метаболізмі [1, 3];
- макро- і мікроелементи (Са, Р, К, Mg), що підтримують здоров'я кісткової системи, обмін речовин та імунну функцію [2, 4];
- біологічно активні ферменти та біокаталізатори, які стимулюють обмінні процеси [1];
- молочнокислі бактерії та дріжджі, що формують симбіотичну мікрофлору, пригнічують патогенні мікроорганізми, зокрема збудників кишкових інфекцій і туберкульозу [1, 2];
- продукти зброджування: молочна кислота (~1%), етиловий спирт (1–3%), вуглекислота, які надають напою антисептичні та тонізуючі властивості [1].

Кумис має антибактеріальні властивості та загальнозміцнюючу дію: нормалізує обмін речовин, покращує роботу серця, судин та склад крові, сприяє нормалізації травлення, підвищує рівень гемоглобіну, зміцнює імунітет [6, 7]. Завдяки антибактеріальним властивостям ефективний при туберкульозі та кишкових інфекціях.

Лікувально-профілактичні властивості кумису включають:

- нормалізацію роботи органів травлення (ефективний при виразковій хворобі, гастритах);
- бактерицидну дію проти патогенних мікроорганізмів;
- поліпшення кровотворення (підвищення рівня гемоглобіну, покращення лейкоцитарної формули);
- позитивні результати при інфекційних захворюваннях (дизентерія, черевний тиф, туберкульоз);
- зниження симптомів похмілля, сповільнення розвитку онкопатологій;
- застосування при гастроентерологічних, серцево-судинних, легеневих та нервових захворюваннях;
- профілактику хронічних хвороб [6, 7].

Протипоказання: лактозна непереносимість, алергія на молочне, алкоголізм, загострення виразкової хвороби [6, 7].



Кумисотерапія – це метод лікування із застосуванням ферментованого кобилячого молока, що містить амінокислоти, вітаміни, жирні кислоти, молочну кислоту, етиловий спирт, CO₂ та живі пробіотики [5, 6].

У світовій практиці кумисотерапія має значний досвід застосування. У країнах Центральної Азії (Казахстан, Киргизстан, Монголія) її використовують у санаторіях, таких як «Жайляу» в Казахстані [7]. У Європі (Німеччина, Швейцарія) кумис досліджується як функціональний продукт для зміцнення імунітету та лікування туберкульозу [6]. Деякі еко-SPA впроваджують оздоровчі ритуали із використанням кумису в комбінації з фізіотерапією та детокс-процедурами.

Зростаючий інтерес до медичного і велнес-туризму створює перспективи для впровадження кумисотерапії в готельному сервісі — у рамках детокс-програм, процедур та тематичних турів. Це забезпечує автентичність та конкурентні переваги закладів [5, 6, 7].

Кумисотерапія – перспективна практика, що сприяє розвитку етнотуризму, розширенню послуг та покращенню здоров'я гостей. Її рекомендовано включати до SPA-меню або спеціальних програм для людей із хронічними захворюваннями.

За даними Park (2006), лікувальні властивості кумису зумовлені його хімічним складом: високим вмістом амінокислот, вітамінів групи В і пробіотичною дією [10]. Досвід Казахстану, Монголії та Середньої Азії підтверджує його позитивний вплив на травлення, обмін речовин, імунну відповідь та психоемоційний стан [8, 9].

Особливу увагу приділяють свіжості та ветеринарному контролю сировини. Технологія виробництва передбачає ферментацію протягом кількох годин при +28°C, після чого продукт охолоджують та зберігають до 48 год. [11].

Рекомендовані дози споживання [11]:

- здоровим людям — 200–250 мл перед їжею;
- пацієнтам із туберкульозом — до 1,5 л на добу.

Наукові джерела вказують, що кумис чинить загальнозміцнюючу,



імуномодулюючу та позитивну дію на травну, нервову й серцево-судинну системи [12; 13]. Його впровадження в готельних комплексах дає можливість створити унікальну пропозицію, залучити нові цільові групи та сформувати імідж оздоровчого закладу.

На основі наведеного аналізу можна зробити висновок, що послуга кумисотерапії має високий потенціал інноваційності та конкурентоспроможності. Вона є логічним доповненням до концепції оздоровчого готельного підприємства, хоча й потребує ретельної організації, інвестицій та активної маркетингової кампанії (табл. 6).

Таблиця 6 – Аналіз переваг та недоліків кумисотерапії в готельному підприємстві

Переваги послуги	Недоліки послуги
Унікальна оздоровча послуга, не представлена у більшості готельних комплексів	Високі витрати на впровадження (будівництво виробничої бази, закупівля обладнання)
Відповідає запитам на оздоровлення, ЗСЖ, природність і автентичність	Необхідність залучення кваліфікованого персоналу (ветеринари, дієтологи, технологи)
Формує позитивний імідж готелю як еко-курорту	Необізнаність потенційних гостей щодо властивостей кумису та способів його вживання
Може бути доповнена гастрономічною програмою та майстер-класами	Можливі алергічні реакції або непереносимість продукту
Підвищує конкурентоспроможність готелю на локальному ринку	Необхідність дотримання суворих санітарних та ветеринарних норм
Сприяє розширенню комплексу оздоровчих програм (у поєднанні з кінними прогулянками)	Потребує значного маркетингового супроводу для формування попиту
Додаткове джерело доходу — продаж пляшкованого кумису в ресторанах готелю	Сезонність виробництва кобилячого молока

Завдяки унікальності послуги, правильному технічному оснащенню, співпраці з медичними фахівцями та грамотно розробленій маркетинговій кампанії, готелі можуть мати високий потенціал залучити нову цільову аудиторію та зміцнити свою репутацію на ринку оздоровчого туризму. Послуга потребує значних ресурсів на старті, однак при належній реалізації може стати довгостроковою конкурентною перевагою.



Висновок.

Нами досліджено сучасні наукові джерела щодо складу, властивостей та напрямів застосування кумису у харчовій і медичній сферах. Встановлено, що кумис має високу біологічну цінність завдяки вмісту легкозасвоюваних білків, вітамінів, ферментів та пробіотичних мікроорганізмів. Його регулярне вживання позитивно впливає на роботу шлунково-кишкового тракту, імунної та нервової системи.

Визначено, що перспективним є використання кумису як частини функціонального харчування, дієтологічних програм, а також у санаторно-курортному лікуванні. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на удосконалення технологій виробництва напою з метою збереження його цінних властивостей та розширення масштабів споживання.

Література:

1. Musaev, M., et al. (2021). Mare's Milk: Composition, Properties, and Application in Medicine. *Archives of Razi Institute*, 76(4), 1125–1135. <https://doi.org/10.22092/ari.2021.355834.1725>
2. Blanco-Doval, A., Barron, L. J. R., & Aldai, N. (2024). Nutritional Quality and Socio-Ecological Benefits of Mare Milk Produced under Grazing Management. *Foods*, 13(9), 1412. <https://doi.org/10.3390/foods13091412>
3. Park, Y. W., & Haenlein, G. F. W. (Eds.). (2006). *Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470999738>
4. Food and Agriculture Organization. (n.d.). Milk composition. Retrieved May 29, 2025, from <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/milk-composition/en>
5. Musaev, M., et al. (2021). Mare's Milk: Composition, Properties, and Application in Medicine. *Archives of Razi Institute*, 76(4), 1125–1135. <https://doi.org/10.22092/ari.2021.355834.1725>
6. Park, Y. W., & Haenlein, G. F. W. (Eds.). (2006). *Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470999738>



7. Abdrakhmanova, S. T., et al. (2018). Therapeutic Use of Kumis in Health Resorts of Kazakhstan. **Eurasian Journal of Applied Biotechnology**, 4(2), 45–50.
8. Mare's Milk: Composition, Properties, and Application in Medicine [Электронный ресурс] // PubMed Central. – № PMC8790991. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8790991/>
9. Nutritional Quality and Socio-Ecological Benefits of Mare Milk Produced under Grazing Management [Электронный ресурс] // PubMed Central. – № PMC11083796. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11083796/>
10. Park, Y.W. (2006). Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals. – Oxford: Blackwell Publishing, 2006. – 478 p.
11. Технология приготовления кумыса: учеб. пособие / под ред. Д. Ж. Аманжолова. – Нур-Султан: Агроуниверситет, 2019. – 92 с.
12. Гончарова О.В. Лікувальні властивості кисломолочних продуктів // Харчова наука і технологія. – 2017. – Т. 11, № 2. – С. 112–117.
13. Бондар І.О. Лікувально-дієтичні властивості кумису // Український медичний часопис. – 2016. – № 3. – С. 58–60.

References.

1. Musaev, M., et al. (2021). Mare's milk: Composition, properties, and application in medicine. Archives of Razi Institute, 76(4), 1125–1135. <https://doi.org/10.22092/ari.2021.355834.1725>
2. Blanco-Doval, A., Barron, L. J. R., & Aldai, N. (2024). Nutritional quality and socio-ecological benefits of mare milk produced under grazing management. Foods, 13(9), 1412. <https://doi.org/10.3390/foods13091412>
3. Park, Y. W., & Haenlein, G. F. W. (Eds.). (2006). Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals. Oxford: Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470999738>
4. Food and Agriculture Organization. (n.d.). Milk composition. Retrieved May 29, 2025, from <https://www.fao.org/dairy-production-products/products/milk-composition/en>
5. Musaev, M., et al. (2021). Mare's milk: Composition, properties, and application in medicine. Archives of Razi Institute, 76(4), 1125–1135. <https://doi.org/10.22092/ari.2021.355834.1725>
6. Park, Y. W., & Haenlein, G. F. W. (Eds.). (2006). Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals. Oxford: Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470999738>
7. Abdrakhmanova, S. T., et al. (2018). Therapeutic use of kumis in health resorts of Kazakhstan. Eurasian Journal of Applied Biotechnology, 4(2), 45–50.
8. Mare's milk: Composition, properties, and application in medicine [Electronic resource]. PubMed Central. Article No. PMC8790991. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8790991/>
9. Nutritional quality and socio-ecological benefits of mare milk produced under grazing



management [Electronic resource]. PubMed Central. Article No. PMC11083796. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11083796/>

10. Park, Y. W. (2006). Handbook of Milk of Non-Bovine Mammals. Oxford: Blackwell Publishing. 478 p.

11. Amanzholov, D. Zh. (Ed.). (2019). Technology of Kumis Production: A Textbook (in Russian). Nur-Sultan: AgroUniversity. 92 p.

12. Honcharova, O. V. (2017). Medicinal properties of fermented milk products. Food Science and Technology, 11(2), 112–117.

13. Bondar, I. O. (2016). Medicinal and dietary properties of kumis. Ukrainian Medical Journal, (3), 58–60.

Abstract. The article explores the therapeutic and preventive aspects of using kumis as a traditional functional food product. Its composition, nutritional value, and positive effects on the human body are described. The current state and prospects of kumis use in food service establishments of hotel enterprises are analyzed, particularly its implementation in therapeutic, preventive, and dietary menus. Comparative characteristics of kumis made from different types of milk (mare's, cow's, goat's) are presented, and the feasibility of expanding its production considering regional specificities and consumer demand is substantiated. Emphasis is placed on the importance of popularizing kumis as an element of healthy nutrition and an alternative to modern fermented dairy products. This approach will contribute to the development of a range of functional dishes and beverages in the food service establishments of wellness-focused hotel enterprises, taking into account consumers' needs for healthy eating.

Key words: kumis, functional nutrition, fermented dairy products, food service establishment, hotel enterprise.

Стаття відправлена: 17.06.2025 р.

© Шидловська О.Б., Арпуль О.В.



EFFECTIVENESS OF MARKETING TOOLS IN A COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT

Nataliia Sinelnikova

ORCID: 0009-0001-3269-9448

Head of Commercial Department, Onmarket.in.ua,
Master's Degree, Management of Business Economics,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Abstract. The article focuses on analyzing the effectiveness of modern marketing tools within the context of business operations in a competitive environment. The purpose of the article is to justify the role of innovative marketing tools in building sustainable competitive advantage for companies amid digital transformation. Methodology and methods: the study employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, induction, deduction, system approach, generalization, modeling, comparison. The research results indicate that in today's digital landscape, companies are actively implementing a wide range of marketing tools, including social media platforms (Instagram, Facebook, TikTok, Threads, X), email marketing services (HubSpot, ActiveCampaign), search engine optimization tools (Ahrefs, Surfer SEO), content marketing platforms (Jasper, Copy.ai), paid advertising channels (Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads), as well as artificial intelligence-based tools (ChatGPT, Salesforce Einstein, Adobe Sensei). According to 2025 data, 88% of marketers have already integrated AI tools into their strategies, while 91% of companies use video as a key communication channel with customers, with short-form videos delivering the highest return on investment. The study emphasizes that innovative marketing goes beyond technological advancement and involves a strategic transformation of how value is created, delivered, and monetized for the customer. It was found that the primary development vector is the personalization of customer experience, enhancement of business model flexibility, risk management, and strengthening of competitive positions through continuous process improvement. The findings show that the selection of marketing tools must align with the company's specific competitive goals: achieving business flexibility requires big data and dynamic platforms, personalization calls for AI solutions and CRM systems, cost optimization depends on cloud technologies and automation, market expansion relies on business process modeling tools, and strategic analytics demands integrated analytical platforms. All tools must be chosen with regard to the company's actual needs, available resources, and market positioning. The practical significance of the study lies in developing scientifically grounded approaches to selecting marketing tools based on the strategic goals of a company operating in the conditions of digital transformation.

Keywords: marketing tools, innovative marketing, personalization, digital environment, business strategy.

Introduction.

In today's environment of high market turbulence and digital revolution, marketing is gradually losing its traditional role in product promotion and evolving into a key tool of strategic management. Businesses are faced not only with the need to retain customers, but also with challenges related to personalization, the integration of technology into business processes, and the rapid adaptation to changes in consumer



behavior. This requires more than just the use of digital channels – it calls for a fundamental transformation of how companies interact with the market.

Innovative marketing, which combines technological solutions with organizational flexibility, is becoming a response to these challenges. Its implementation enables companies not only to react to change but also to create new market opportunities by rethinking customer value. This approach relies on a comprehensive integration of tools, data, and managerial decisions, helping businesses achieve sustainable competitive advantage in a digital economy.

The effectiveness of marketing tools in competitive business environments has been widely examined in international academic literature. This is largely driven by the rapid development of digital technologies, which continue to spur innovation in marketing strategies and business model transformation.

Literature Review.

Significant contributions have been made by scholars such as J. Cho, Y. Bian, and J. Lee [1], who analyzed the transformation of digital business models using the K-pop industry as a case study, emphasizing new approaches to audience engagement. M. Garmaki, R.K. Gharib, and I. Boughzala [2] explored the analytical capabilities of big data and the impact of organizational learning on overall company performance, showing the connection between marketing tools and internal business resources. E. Kristoffersen et al. [5] examined how companies' analytical capabilities support the implementation of circular economy principles and contribute to competitive advantage. H. Lu and M.S. Shaharudin [6] conducted a systematic literature review on the digital transformation of SMEs, highlighting the role of marketing tools in achieving sustainable competitiveness. The publication by Y. Raghav et al. [10] deserves particular attention for its focus on the integration of artificial intelligence into marketing strategies, positioning AI as a key competitive factor. Additionally, the research by Y. Su and J. Wu [11] illustrates the importance of digital transformation for the long-term sustainable development of enterprises.



Expert literature was also used in the study, particularly recent articles from online sources such as Cropink.com [3], Digitalmarketinginstitute.com [4], and Adsby.co [9], which present current trends in digital marketing and AI implementation.

Despite a substantial volume of literature on the topic, there is a noticeable lack of systematized content. Therefore, various scientific methods of cognition were employed to analyze, group, and systematize the information, and present it in line with the study's focus.

Purpose of the Article

The purpose of the article is to justify the role of innovative marketing tools in building a sustainable competitive advantage for businesses undergoing digital transformation.

In order to achieve this goal, the *following tasks* will be completed during the research: the current marketing tools will be analyzed; the essence and key features of innovative marketing will be clarified; and the applicability of specific tools will be determined depending on the type of competitive goals pursued by the company.

Research Results

In today's digital age, achieving a sustainable competitive advantage (SCA) requires small and medium-sized enterprises (SMEs) to undergo strategic transformation based on a deep understanding of digital technologies (DT) as a source of both innovation and organizational change [7]. Analysis of sources [6-7] allows the formulation of an integrated approach to competitive strategy under digitalization, based on two key directions: reshaping capabilities and an innovation-driven strategy [6].

1. Resource transformation through digital technologies: one of the fundamental factors of sustainable competitiveness is the ability of a business to turn its existing resources into dynamic capabilities. In a constantly changing environment, dynamic capabilities enable organizations to respond in time, integrate new knowledge, and adapt to digital market demands. Big data, in particular, serves as a critically important digital asset. Companies with advanced data capabilities are able to make fast, well-informed, and effective management decisions. This data not only improves the



understanding of customer behavior but also supports the development of personalized products, increasing value for the consumer. Building digital literacy among employees, especially in data management, analytics, and digital tools, is essential for such transformation [2].

2. Innovation-driven strategy as a driver of competitive advantage: innovation is the second key element that defines competitiveness in today's business environment. Innovations now extend beyond products to include business models, technological solutions, customer experiences, and internal processes [1]. Business model innovations allow companies to rethink how value is created, delivered, and captured. The use of AI for customer service optimization (e.g. chatbots, predictive analytics systems) or cloud platforms for operational scaling are examples of such innovations. For SMEs with limited resources, this means the ability to adapt quickly and minimize infrastructure costs through accessible digital solutions like SaaS.

3. Strategic alignment of digital solutions with internal context: one of the main conclusions of the study is that digital transformation should not simply follow technological trends. Tool selection must be based on thorough analysis of organizational culture, strategic goals, and industry specifics. Technology should serve the strategy – not the other way around. In other words, DT must be integrated into organizational structures and practices to support core processes, from decision-making to value proposition development [5].

In recent years, marketing tools have undergone significant development under the influence of deep digitalization, generative artificial intelligence, and evolving consumer communication practices. According to Hughes D., digital marketing has long outgrown traditional online advertising – it has evolved into a complex ecosystem of integrated platforms, algorithms, and strategies that combine data analytics, creativity, and high levels of technological adaptability [4].

One of the core areas of modern marketing remains social media, which now functions as a primary platform for brand-audience interaction. In 2025, platforms like Instagram, TikTok, Facebook, Threads, and X have become full-fledged environments for e-commerce, community management, and real-time analytics [4]. Currently, 43%



of marketers use X (formerly Twitter), 42% use Facebook. LinkedIn (35%), YouTube (34%), TikTok (22%), and Instagram (21%) are also widely used. Facebook and Instagram remain the leading platforms for organic content and paid advertising [3].

Specialized platforms such as Meta Business Suite and TikTok Business Center enable users to create, test, and automate content, while analyzing behavioral patterns through AI-powered tools [4].

Email marketing, although relatively “traditional,” has also transformed with modern technologies. In 2025, email campaigns are no longer simple promotional messages – they are part of automated communication chains based on user behavior. Systems like HubSpot and ActiveCampaign allow marketers to segment audiences across multiple parameters, implement complex automation scenarios, and test content versions in real time. Generative AI is widely used to craft personalized emails for micro-segments, and integration with customer data platforms (CDPs) ensures precise targeting [4].

SEO in 2025 has merged linguistics, information technology, and artificial intelligence. Search optimization is no longer just about keywords and link-building – it now requires deep understanding of AI algorithms driving new search models, such as Google SGE (Search Generative Experience). Tools like Ahrefs, Surfer SEO, or Clearscope help optimize content not only for search engine algorithms but also to predict user behavior through voice, visual, or natural language queries.

Modern content marketing goes far beyond blogs and informational materials. In 2025, content functions as a strategic investment in trust, brand recognition, and authority [4]. 91% of companies use video as a marketing tool, with 87% reporting positive ROI. Short videos, especially on TikTok and Instagram Reels, deliver the highest ROI. Around 66% of consumers prefer watching a video rather than reading about a product [3]. Content creation now follows data-driven marketing principles and includes not just text and visuals, but also interactive elements, videos, podcasts, AR/VR content, and AI-generated narratives. Content generation platforms like Jasper, Copy.ai, or Narrato are integrated with SEO tools, knowledge management systems,



and analytics modules, allowing marketers to produce consistent and relevant messages in real time [4].

A notable trend in 2025 is the expansion of personalized advertising, especially through paid traffic on Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads, and programmatic platforms. Given new privacy requirements and cookie limitations, emphasis is placed on first-party data and long-term engagement scenarios. Algorithmic targeting, dynamic creative development, and real-time A/B testing have become essential components of paid traffic strategies.

In 2025, artificial intelligence (AI) has emerged as a key driver of digital marketing transformation [10]. By this year, 88% of marketers have integrated AI into their daily workflows [3]. In particular, 56% of companies actively use AI tools, 32% have fully integrated AI into their marketing structures, and 43% are still testing or learning to apply it. Only 3.98% have not started using AI yet [9]. AI applications span a wide range of tasks — from automating routine processes to conducting deep analysis of consumer behavior. According to Raghav Y., AI enables the creation of personalized content, prediction of customer actions, real-time chatbot conversations, adaptation of strategies for voice search, and enhancement of overall customer experience. At the same time, attention is increasingly being paid to ethical aspects of AI use, including transparency, fairness of algorithms, and data privacy protection [10]. Table 1 presents a structured overview of the main areas of AI application in marketing, along with examples of tools and their functional purposes.

The integration of AI into digital marketing significantly expands business capabilities in terms of precise targeting, improving campaign efficiency, and creating personalized customer experiences. At the same time, effective use of these tools requires adherence to ethical marketing principles, ensuring algorithmic transparency, and maintaining a healthy balance between automation and human interaction.

In the digital era, innovative marketing has become a decisive factor in achieving sustainable competitive advantage (SCA), especially for small and medium-sized enterprises (SMEs) operating under resource constraints. As shown in the systematic review by Lu and Shaharudin (2024), marketing innovation is closely linked to digital



Table 1 – Marketing tools in the field of AI used to strengthen a company's competitive position

Functional area of AI application	Example tools	Function description
Automation and personalization	HubSpot AI, Adobe Sensei, Mailchimp AI Content Optimizer	Automated content creation; personalized email campaigns; audience segmentation
Predictive analytics and behavioral insights	Google Analytics 4 (with ML), IBM Watson Marketing, Pega Customer Decision Hub	Identifying user behavior patterns; forecasting purchasing activity
Chatbots and conversational systems	ChatGPT, Google Dialogflow, Microsoft Bot Framework, Intercom	24/7 customer service; CRM integration; intent analysis
Voice search optimization	Semrush Voice Search Optimizer, AnswerThePublic, Google BERT-enabled SEO	Content optimization for voice queries; adapting SEO to natural language
Customer experience enhancement	Dynamic Yield, Salesforce Einstein, Persado	Recommendation engines; personalized navigation and advertising
Ethical use of AI	Ethical AI Toolkits, AI Fairness 360 (IBM), OpenAI's usage guidelines	Ensuring transparency; addressing algorithmic bias; protecting personal data

Resources: systematized by the author based on [4, 10]

transformation (DT) [7], which encompasses not only the implementation of new technologies but also a radical shift in approaches to creating customer value.

One of the defining features of innovative marketing is its focus on business model innovation and technological innovation. Business model innovation involves developing new ways of communicating with consumers, distributing products, monetizing services, and creating customer experiences adapted to digital channels. Technological innovation, in turn, includes the use of big data, artificial intelligence, digital platforms, and automated systems for personalizing marketing campaigns, optimizing analytics, and increasing responsiveness to changes in consumer preferences.

As highlighted by Lu and Shaharudin [6], marketing innovation enables SMEs not only to adapt to a changing external environment but also to proactively create new market opportunities through added value. This approach is especially critical for firms operating in highly competitive sectors such as retail, hospitality, or tourism.



In this context, it is important to also consider a risk-oriented approach, as discussed in the study by Nunes et al. [8]. The authors emphasize that marketing innovation should be grounded in proactive risk management, including consumer behavioral risks, digital threats, and organizational adaptation constraints. By applying collaborative decision-making models and digital risk management tools, companies can not only generate unique value propositions but also reduce uncertainty when launching innovations to market [11].

Innovative marketing in today's digital landscape is a strategic process aimed at generating new sources of competitive advantage through business model transformation, digitalization of the customer experience, and risk management. As demonstrated by Lu and Shaharudin (2024) and Nunes et al. (2022), the effectiveness of innovative marketing lies not only in implementing new technologies but in the organization's ability to strategically integrate them into the value creation and delivery system.

The choice of marketing tools depends on defined competitive objectives and operating conditions. Digital technologies are not a one-size-fits-all solution – each tool has its own relevance depending on the business tasks at hand. For instance, in times of market turbulence, enhancing flexibility and adaptability is crucial, while achieving strong customer loyalty requires deep personalization of the customer journey. The adoption of innovative solutions – including artificial intelligence, cloud technologies, automation, and analytics – should be aligned with the company's current resources, business model, and strategic direction. The comparative table below outlines the relevance of innovative tools in relation to key competitive strategies.

In order to achieve sustainable competitive advantage, SMEs must make strategically grounded choices regarding innovative tools. Decisions should be based on the actual state of the business, market demands, and the organization's capacity for change. Innovation is not only about adopting new technologies – it is about effectively integrating them into the business model to generate long-term value.

**Table 2** – Innovative marketing tools and their relevance to achieving strategic goals

Competitive objective	Recommended tools	Conditions for effective use
Enhancing flexibility and market adaptability	Big Data Analytics, Dynamic Capabilities Platforms	High market turbulence; need for rapid adaptation
Delivering personalized customer experience	AI personalization (Salesforce Einstein, Dynamic Yield), CRM systems	Customer-centric brand; intense competition for loyalty
Optimizing internal processes and efficiency	Cloud computing (AWS, Azure), RPA (UiPath, Automation Anywhere)	Need for scalability or cost reduction
Innovating the business model and expanding into new markets	Business Model Canvas, Digital Twins, Innovation Labs, AI-driven ideation tools	Entering new markets or transforming the current business model
Strengthening analytical capacity for decision-making	Google Analytics 4, IBM Watson Analytics, Pega Decision Hub	Large data volumes; strategic focus on data-driven decision-making
Reducing costs and automating routine tasks	ChatGPT, Chatbots (Dialogflow, Intercom), AI Workflow Automation	Limited resources; high personnel costs; need for operational scaling

Resources: systematized by the author

Conclusions.

In today's competitive digital environment, companies are using a wide array of marketing tools: social media platforms (Instagram, Facebook, TikTok, Threads, X); email marketing solutions (HubSpot, ActiveCampaign); SEO tools (Ahrefs, Surfer SEO); content marketing platforms (Jasper, Copy.ai); paid advertising channels (Google Ads, Meta Ads, TikTok Ads); and AI-based tools (ChatGPT, Salesforce Einstein, Adobe Sensei). In 2025, 88% of marketers have already integrated AI into their practice; 91% of companies use video in marketing, with short-form videos delivering the highest ROI.

Innovative marketing is focused not just on technological upgrades but on the strategic transformation of how value is created, delivered, and monetized. Its goal is to shape a personalized customer experience, increase the flexibility of the business model, manage risks, and strengthen market positioning through continuous process improvement and innovation. This enables businesses not only to adapt to change but also to create new market opportunities.

The selection of marketing tools should align with specific competitive objectives: big data and dynamic capability platforms are essential for flexibility; AI



tools and CRM systems support personalization; cloud services and automation are key for cost optimization; business modeling tools are needed for market expansion; and analytics platforms are necessary for strategic decision-making. All decisions must be based on the actual needs, available resources, and market position of the company.

References:

1. Cho J., Bian Y., Lee J. Leading digital business model transformation in the K-pop industry: the case of SM entertainment. *Asia Pacific Business Review*, 2023, №29(5), 1394–1424. URL: <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2229761>
2. Garmaki M., Gharib R.K., Boughzala I. Big data analytics capability and contribution to firm performance: the mediating effect of organizational learning on firm performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 2023, №36(5), 1161–1184. URL: <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2021-0247>
3. Hinga D. Content marketing statistics you need to know in [2025] for explosive growth. *Cropink.com*, 2025. URL: <https://cropink.com/content-marketing-statistics>
4. Hughes D., Dudkiewich L. A guide to digital marketing career paths in 2025. *Digitalmarketinginstitute.com*, 2025. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/a-guide-to-digital-marketing-career-paths>
5. Kristoffersen E., Mikalef P., Blomsma F., Li J. The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 2021, №239, 108205. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108205>
6. Lu H., Shaharudin M.S. Role of digital transformation for sustainable competitive advantage of SMEs: a systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 2024, №11. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2419489>
7. Martincevic I. The correlation between digital technology and digital competitiveness. *International Journal for Quality Research*, 2022, №16(2), 541–558. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360290661> THE CORRELATION BETWEEN DIGITAL TECHNOLOGY AND DIGITAL COMPETITIVENESS



8. Nunes M., Bagnjuk J., Abreu A., Saraiva C., Nunes E., Viana H. Achieving competitive sustainable advantages (CSAs) by applying a heuristic-collaborative risk model. Sustainability, 2022, №14(6), 3234. URL: <https://doi.org/10.3390/su14063234>
9. Ozcelik C. AI and marketing: how marketing is changing in 2025. Adsby.co, 2025. URL: <https://adsby.co/blog/ai-and-marketing-how-marketing-is-changing-in-2025>
10. Raghav Y., Tipu R., Bhakhar R., Gupta T., Sharma K. The future of digital marketing: leveraging artificial intelligence for competitive strategies and tactics. 2023, №11. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9324-3.ch011>
11. Su Y., Wu J. Digital transformation and enterprise sustainable development. Finance Research Letters, 2024, №60, 104902. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104902>



MARKETING OF LOCAL BRANDS: HOW CONSUMER LOYALTY IS FORMED THROUGH THE SUPPORT OF LOCAL PRODUCTION

Svetlana Graf Gudz (Graf-Gudz)

ORCID: 0009-0002-9365-6916

Bachelor's Degree in Marketing,

Office Manager, Marketer,

Business Co-Owner, Kitchen Masters, LLC

6818 Pinehurst Rd, Baltimore, MD 21212

Abstract. *The article explores the mechanisms behind the development of consumer loyalty toward local brands through support for local production and the specifics of marketing strategies tailored to local markets. The aim of the article is to identify the key mechanisms behind the development of consumer loyalty toward local brands through support for local production, as well as to analyze the factors influencing consumers' preference for domestically produced goods. The study employed general scientific methods of cognition: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, and generalization. The findings reveal that local brand marketing differs from universal marketing strategies in its structure, as it is based on a specific socio-psychological phenomenon—consumer ethnocentrism. This attitude manifests as an unconscious or partially conscious preference for national producers, accompanied by expectations of quality service, social integration, and the ability of the local brand to better understand local needs. It is shown that local producers have the potential to communicate effectively with consumers based on shared values, geographic proximity, and social interaction. The study highlights that local marketing strategies differ fundamentally in their methods of engaging with target audiences, digital practices, communication styles, forms of cooperation with other businesses, the logic of brand positioning, and the creation of customer experience. Instead of focusing on expanding the consumer base, which is typical for general strategies, local brands prioritize building a lasting positive image that encourages repeat purchases. This model has been shown to ensure stable sales growth in the long term. The research confirms that as long as high standards of product quality, social responsibility, and ethical business conduct are maintained, a local brand can fulfill not only an economic role but also serve as a driver for the development of the local community as a cohesive social entity. The practical value of the study lies in the potential application of its findings to improve marketing strategies for local producers and foster long-term relationships with consumers.*

Keywords: *local marketing, consumer loyalty, ethnocentrism, branding, social integration.*

Introduction.

In the current context of globalization, where large transnational corporations are actively entering local markets, the effectiveness of local marketing has become increasingly relevant. The dominance of global brands is often accompanied by product standardization, reduced adaptation to local needs, and a loss of personalized consumer interaction. This leads to a certain level of consumer bias against large producers who, despite their scale and resource potential, may fail to meet the expectations of specific customer segments – particularly those seeking authenticity, quality, and social



responsibility. As a result, interest in local brands is growing, as they offer a higher level of consumer engagement, flexibility in service delivery, and better alignment with local sociocultural expectations.

Local marketing demonstrates a number of advantages that enable businesses to achieve their goals more efficiently. This is driven by closer integration of the business into the local community and a deeper understanding of the needs of a specific region. A local producer can more rapidly adapt its offerings, incorporate authentic elements into brand communication, and effectively implement direct consumer interaction initiatives. In this context, the development of local marketing can be seen as a new stage in the evolution of promotion strategies – following a period dominated by globalized models, whose effectiveness in certain market segments is gradually declining.

Literature Review

The issue of building consumer loyalty through support for local production within the framework of local brand marketing has been extensively studied in academic literature. This topic gained particular relevance as early as the beginning of the 20th century, with the emergence of manufacturing and the first approaches to branding. The phenomenon of supporting local brands is explored from various academic perspectives – psychological, economic, and marketing – which enables a comprehensive analysis of consumer behavior models. Notable international studies include the works of G. Balabanis, A. Diamantopoulos, R.D. Mueller, and T.C. Melewar [3], who examine the influence of nationalism, patriotism, and internationalism on consumer ethnocentrism. This subject is further explored in the research of S.T. Thelen, J.B. Ford, and E.D. Honeycutt Jr. [9], P.W.J. Verlegh [10], as well as M. Awdziej, J. Tkaczyk, and D. Wlodarek [2].

The theoretical foundation also includes key principles outlined in the work of P. Kotler [6], who elaborates on brand and loyalty management in local markets. Additionally, the study draws on research by N. Kinra [5] regarding the impact of country of origin on brand perception, and J. Reardon et al. [7], who analyze the



relationship between economic development and brand loyalty in transitional economies.

The study also utilized expert sources, including recent publications in *Faster Capital* [1] and *One Touch Point* [8], which discuss strategies for enhancing loyalty through local marketing and digital communication channels with customers.

Despite the substantial amount of literature on this topic, there remains a lack of systematized material directly related to the subject of the study. Therefore, various scientific methods were applied to analyze, categorize, and organize the information in light of the study's focus.

Purpose of the article

The aim of the article is to identify the key mechanisms behind the development of consumer loyalty toward local brands through support for local production, as well as to analyze the factors influencing consumers' preference for domestically produced goods.

Research Results

Building consumer loyalty toward products represents not only a core value but also a strategic focus of all marketing efforts for companies aiming to maintain long-term competitiveness and sustainable development. In this regard, establishing brand reputation becomes a top priority, requiring the creation of a stable set of perceptions, associations, and symbolic meanings in the minds of consumers. This process goes far beyond tactical marketing operations and involves a strategic approach that includes systematic brand value management, significant resource investment, and ongoing performance monitoring to ensure brand perception remains consistent from the customer's perspective. Only through such consistency can a sense of authenticity and brand value stability emerge in the consumer's mind, eventually transforming into loyalty.

As noted by P. Kotler, brand reputation is shaped by the consumer's perception of what differentiates a brand within a particular product category, setting it apart from competitors [6]. This perception – brand image – acts as a catalyst for the perceived essence of the product and forms the foundation for subsequent consumer decisions.



The concept of perceived brand personality makes it possible to interpret the brand as a figurative “personality” with human-like traits applied to an intangible asset – its reputation.

During brand development, the very attributes that initially shape a positive reputation – such as product quality, the balance between quality and price, and innovation – continue to influence overall brand perception. The brand image therefore functions as a filter when comparing alternatives and becomes a motivator in the purchasing decision process.

In general, a wide range of strategies is used to create a sustainable brand, but in the context of small and medium-sized businesses, local marketing proves to be one of the most effective. It helps build trust through geographic and cultural proximity while also boosting consumer loyalty by enabling identification with the local producer.

Local marketing serves as one of the most efficient mechanisms for presenting a brand within a specific socio-spatial community, where potential consumers are both participants in and transmitters of the local cultural code. Through localized initiatives – event marketing, open communication with local residents, and collaborations with local projects – initial trust in the brand is formed based on geographic and emotional closeness [8].

Although this approach may appear impersonal due to its broad audience focus, the integration of the consumer into the local social community creates a personalized experience. In this context, the customer does not simply purchase a product, but engages with the brand as part of their environment, which significantly increases the likelihood of repeat interactions.

Unlike traditional approaches that prioritize acquiring new customers, local marketing focuses on deepening relationships with the existing audience. The emphasis shifts from quantitative growth to qualitative interaction: building trust, increasing visit frequency, and creating a sustainable brand within the context of everyday experience. Analytical research shows that even a modest increase in customer flow – by about 5% – can double business profitability under a local marketing model [1]. This effect is amplified when the product or service is consumed cyclically or repeatedly. Current



statistics indicate that referred customers exhibit 20% higher loyalty and spend 15% more than those who discover the brand independently for the first time [1].

These empirical findings are critical in shaping long-term marketing strategies focused on stability and the brand's social embeddedness in the local environment. In fact, loyal consumers evolve into brand ambassadors who not only support repeat purchasing but also actively contribute to the organic growth of the customer base.

Table 1 summarizes the key local marketing strategies, their tools, and the expected outcomes in the context of building loyalty toward local brands.

Table 1 – Key local marketing strategies aimed at building loyalty toward local brands

Nº	Marketing strategy	Key actions / tools
1	Building a strong community presence	Participation in local events; sponsorships; charitable activities; event organization; support for local initiatives
2	Using local SEO techniques	Google My Business; local keywords; location-specific website pages; mentions (NAP); positive reviews; local directories
3	Creating relevant local content	Posts about local events, community figures, and partners; guides; lists; neighborhood blogs; customer stories
4	Effective use of social media	Localized campaigns; interaction with followers; geotagging; collaboration with micro-influencers
5	Launching referral marketing programs	Bonuses for friend referrals; invitation promo codes; social sharing of reviews; easy participation process
6	Hosting local events and promotions	Workshops; holiday celebrations; customer appreciation days; product launches; sales events; in-person experiences
7	Partnering with local businesses	Joint events; cross-promotions; bundled offers; value- and audience-based collaboration
8	Offering exclusive local discounts	Special deals for students, seniors, and neighborhood residents; “thank you” days; shared discount cards
9	Collecting and responding to feedback	Online surveys; social media comments; offline feedback forms; responsiveness and adaptation based on input
10	Developing a local marketing plan	Demographic and values analysis; SMART goals; channel selection; content planning; KPIs; performance analytics

Resources: systematized by the author based on [1]

The formation of loyalty toward local producers is largely rooted in a socio-psychological phenomenon known as consumer ethnocentrism. The universality of this construct lies in the stability of associated behavioral patterns, which include not only loyalty to one's own ethnic or cultural group but also a predisposition to support economic entities representing that group. In a broader sense, ethnocentrism refers to the tendency to interpret other cultures through the lens of one's own experience, which



often results in cognitive distortions or oversimplifications in the perception of the “other.”

The concept of ethnocentrism has a long intellectual history. As early as the classical sociological discourse of the early 20th century, Sumner, W.G., and Keller, A.G., in their work *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals*. Ginn, emphasized the importance of internal solidarity arising from the support of local production. Within this paradigm, the consumption of domestically produced goods was seen not only as an economic act but also as socially responsible behavior that strengthened local identity and community cohesion. Consequently, imported goods – when local alternatives were available – were perceived as a marker of detachment from collective responsibility.

This concept has since evolved in studies of consumer preferences within specific cultural contexts. For instance, G. Balabanis, A. Diamantopoulos, R.D. Mueller, and T.C. Melewar [3] describe ethnocentrism as a determinant of how likely consumers are to favor domestic products over foreign ones, even when the latter are of higher quality or lower price. Under this mindset, supporting a local brand is viewed as a civic duty rather than just an individual benefit.

Contemporary approaches to consumer ethnocentrism highlight its complex psychological nature. N. Kinra (2006) characterizes it as a multidimensional construct reflecting how consumers identify with local products, viewing them as symbols of cultural identity, economic solidarity, and national pride. In this context, ethnocentric attitudes foster two interconnected yet opposing processes: a positive bias toward local brands and a potential prejudice or distrust toward foreign goods, which may be seen as threats to economic sovereignty or cultural authenticity [5].

Thus, ethnocentrism not only defines typical consumption patterns but also functions as a social marker – it signals that choosing a local producer is both an economic and moral gesture, allowing the consumer to identify as a participant in the local community.

In current research, consumer ethnocentrism is understood as a comprehensive attitude that not only prioritizes domestic goods in consumption practices but also



significantly shapes an individual's identity orientation. J. Reardon and C. Miller [7] argue that ethnocentric attitudes contribute to a sense of pride in national symbols, products, and cultural heritage, while at the same time limiting openness to foreign cultures. This effect is particularly evident in reduced consumer cosmopolitanism, which is essentially the opposite of localized brand loyalty.

However, it is important to avoid oversimplifying ethnocentrism as an unconditional preference for local products. As noted by S.T. Thelen and P.W.J. Verlegh [9], consumer preference for domestic producers is not absolute. Their research shows that product evaluation, despite initial ethnocentric favorability, must strike a balance between cognitive bias and objective quality. In other words, a consumer may feel positively toward a local brand, but the actual characteristics of the product remain critically important in decision-making.

These phenomena appear at the international level. Numerous empirical studies document high levels of ethnocentrism among consumers in countries with strong national production identities – particularly France, Italy, and Germany. In such countries, ethnocentrism is integrated into consumer identity and reinforced by cultural narratives promoting pride in national products and traditional craftsmanship. Similar patterns are observed in Eastern Europe and Asia. Polish, Russian, and Chinese consumers also show a strong preference for domestic products [3]. In these cases, the national context introduces additional political and historical layers to consumer behavior.

Particular attention in the demographic structure of ethnocentrism should be paid to age and gender. Findings from a study by M. Awdziej et al. [2] show that ethnocentric attitudes are more pronounced among older individuals, regardless of income level. Additionally, women generally show higher levels of loyalty toward local producers than men, likely due to a more empathetic approach to local support and economic responsibility.

Another explanatory factor involves ideological categories such as nationalism and patriotism. W.A. Galston [4] emphasizes that patriotism should not be seen as



unconditional support for state policy but as an emotional connection to a national or cultural community, which may include economic loyalty.

Based on the conducted theoretical analysis, which covers the socio-psychological factors of consumer behavior – including ethnocentrism, patriotism, and national identity – and taking into account current practices in web marketing and digital communication, a number of key differences between local brand promotion strategies and general marketing strategies can be identified.

Table 2 – Comparative analysis of marketing strategy features: local brand vs. general strategy

Criterion	Local brand	General marketing strategy
Target audience	Local community, residents of a specific region	Broad, anonymized consumer base
Online interaction format	Focus on fast delivery (within hours/day); special links for local website visitors	Oriented toward large-scale online stores; automated service channels
Offline activities	Presentations, celebrations, local events, collaboration with community initiatives	Mass events with media presence, PR support; less physical interaction with consumers
Communication strategy	Personalized, socially oriented, with elements of direct contact	Formalized, standardized, based on mass advertising
Content localization	Adapted to local culture; use of national symbols, local languages and visuals	Unified style; bold creativity aimed at impact and competition
Interaction with local business	Collaborations with other local producers (joint promotions, cross-sales, local development support)	Minimal interaction; focus on vertical integration or subcontracting
Brand positioning	Brand as part of the community, element of local identity	Brand as an innovative or functional product with broad reach
Type of loyalty	Emotional, identity-based (loyalty through belonging and shared values)	Rational, transactional (loyalty through discounts, deals, functional benefits)
Customer experience	Individualized, based on personal communication and participation in events	Automated, based on interfaces and standardized service
Role of reviews and referrals	Primary channel for organic growth and trust within the community	Supporting marketing tool (mostly digital ratings and reviews)
Economic function	Contributes to regional development; keeps capital within the community	Profit centralization, often with capital outflows beyond the local market



Understanding the specifics of localized consumer interaction makes it possible to clearly define the unique characteristics of loyalty formation, which in a local context is largely based on community identification, a sense of belonging, and interpersonal trust. At the same time, digital engagement for a local brand should prioritize hyper-local precision rather than transnational reach – achieved through tailored logistics, personalized communication, local symbols, and community-based collaborations.

Thus, local brand marketing is rooted in social proximity, cultural adaptation, and a sense of mutual support between producer and consumer. Integration with other local businesses plays a significant role in this process: joint initiatives and cooperation within territorial communities or creative clusters not only help optimize costs but also contribute to building a local economic ecosystem that is more resilient to external pressures. Such collaborations have the potential to shape a regional brand as a unified entity – one that encompasses not just products, but also values, traditions, and social capital.

Conclusions.

The marketing of local brands has a fundamentally different structure compared to general marketing strategies, as it is based on a specific socio-psychological consumer attitude – ethnocentrism. This attitude includes a preference for domestic producers, which is not always consciously associated with national identity, but rather with expected product quality and a desire to interact with providers who have a deeper understanding of local needs. Within this model, only local producers are capable of executing marketing communication effectively – communication grounded in shared values, geographic accessibility, and social integration.

The main differences between locally oriented strategies and general approaches emerge in how they engage with target audiences, digital practices, the nature of communication strategies, collaboration methods with other business entities, brand positioning logic, and customer experience formation. In the context of local marketing, the focus shifts from expanding the consumer base – which is often limited by the physical and demographic characteristics of the market – to building a stable



and positive brand image. It is this image that drives repeat consumption, ensuring steady sales growth over the long term. Provided high standards of quality, responsibility, and socially ethical conduct are maintained, the local producer can act not only as an economic agent but also as a driver of development for the local community as a cohesive system.

References:

1. 10 Effective Local Marketing Strategies For Customer Loyalty. Faster Capital, 2025. URL: <https://fastercapital.com/articles/10-Effective-Local-Marketing-Strategies-for-Customer-Loyalty.html>
2. Awdziej M., Tkaczyk J., Wlodarek D. Are elderly consumer more ethnocentric? Attitudes towards Polish and 'foreign' food products. Journal of Economics and Management, 2016, №23(1), 91-107. URL: https://www.researchgate.net/publication/309321919_Are_Elderly_Consumer_More_Ethnocentric_Attitudes_Towards_Polish_and_'Foreign'_Food_Products
3. Balabanis G., Diamantopoulos A., Mueller R.D., Melewar T.C. The impact of nationalism, patriotism and internationalism on consumer ethnocentric tendencies. Journal of International Business Studies, 2001, №32(1), 157-175. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490943>
4. Galston W.A. In defense of a reasonable patriotism. Brookings, 2018. URL: <https://www.brookings.edu/research/in-defense-of-a-reasonable-patriotism/>
5. Kinra N. The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market. Marketing Intelligence & Planning, 2006, №24(1), 15-30. DOI: https://www.researchgate.net/publication/235264762_The_effect_of_country-of-origin_on_foreign_brand_names_in_the_Indian_market
6. Kotler P. Marketing management: Millenium edition. Prentice Hall International, 2002.
7. Reardon J., Miller C., Vida I., Kim I. The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional



economies. European Journal of Marketing, 2005, №39(7/8), 737-754. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560510601743>

8. Strategies & Best Practices for Building Brand Loyalty through Local Marketing. One Touch Point, 2025. URL: <https://1touchpoint.com/blog/strategies-best-practices-for-building-brand-loyalty-through-local-marketing/>

9. Thelen S.T, Ford J.B., Honeycutt E.D. Jr. Assessing Russian consumers' imported versus domestic product bias. Thunderbird International Business Review, 2006, №48(5), 687-704. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.20116>

10. Verlegh P.W.J. Home country bias in product evaluation: The complementary roles of economic and socio-psychological motives. Journal of International Business Studies, 2007, №38(3), 361-373. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400269>



УДК 330.1

CONCEPTUAL PROVISIONS OF HR STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Kryvoruchko O. M. / Криворучко О. М.*d.e.s., prof. / д.е.н., проф.*

ORCID: 0000-0003-0967-7379

*Kharkiv National Automobile and Highway University,**Kharkiv, Ya.Mudrogo, 25, 61002**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, Ярослава Мудрого, 25, 61002***Shmorhun O. A. / Шморгун О. А.***PhD student / аспірант*

ORCID: 0000-0002-7940-6374

*Kharkiv National Automobile and Highway University,**Kharkiv, Ya..Mudrogo, 25, 61002**Харківський національний автомобільно-дорожній університет,**Харків, Ярослава Мудрого, 25, 61002*

Анотація. У статті розроблено концептуальні положення формування та реалізації адаптивної інноваційної стратегії управління персоналом (AISHRM), що відображає якісно новий підхід до HRM в умовах цифрової трансформації економіки. AISHRM позиціонується як стратегічна відповідь на зростаючу складність, динамічність і невизначеність бізнес-середовища, у якому персонал розглядається не лише як ресурс, а як активний агент змін, носій цифрових, креативних і адаптивних компетентностей, ініціатор інноваційних процесів підприємства. AISHRM виконує функцію формування внутрішньої інноваційної екосистеми, здатної до швидкої трансформації та самооновлення в умовах постійних змін. Концептуальна модель AISHRM включає п'ять взаємопов'язаних складових (принципи, модульну структуру, поетапність реалізації, інноваційне середовище, систему моніторингу), що дозволяє забезпечити цілісність, керованість і стратегічну ефективність.

Ключові слова: адаптивність, інноваційність, персонал, стратегічне управління персоналом, стратегія, цифровізація.

Вступ.

У цифрову епоху традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають ефективність через динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання складності бізнес-моделей, появу нових форматів праці, зміну цінностей працівників і прискорення темпів інновацій. Це зумовлює потребу в розробленні нових HR-стратегій, які здатні оперативно реагувати на виклики, що постають перед організаціями, гнучко трансформувати функції управління персоналом та інтегрувати цифрові технології на всіх етапах управлінських процесів.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому просторі активно виконуються дослідження щодо впровадження цифрових інструментів в процеси управління персоналом. Найбільше наукових праць [1–4 та ін.] присвячено обґрунтуванню актуальності та необхідності цифровізації HR-стратегій. Так, Панченко І. та Кривенко Н. [1] акцентують увагу на необхідності стратегічного оновлення HR-політики підприємств через інтеграцію новітніх цифрових технологій. Автори зазначають, що впровадження штучного інтелекту, блокчейну, VR/AR-технологій, хмарних сервісів та HR-аналітики дозволяє оптимізувати HR-процеси, скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність компаній. Жернова Є. В. [2], пропонуючи концепцію цифровізації системи управління персоналом, підкреслює, що цифрова трансформація вимагає не лише технологічних змін, але й докорінного оновлення корпоративної культури, зміщення акценту на розвиток цифрових компетентностей, потреби у трансформації моделі HRM із бюрократичної на динамічну, орієнтовану на інновації та клієнтоцентричність.

Кравчук О. І., Варіс І. О. та Рубель К. О. [3] виділяють п'ять ключових трендів цифрової HR-стратегії: штучний інтелект, data-driven підхід до прийняття рішень, agile-методи управління, емоційна аналітика та цифрове лідерство як нову парадигму управління командами. У дослідженнях Длугопольської Т. І. та Гук Ю. В. [4] підкреслюється необхідність впровадження автоматизації HR-функцій, гейміфікації, застосування цифрових KPI та платформ цифрового зворотного зв'язку як засобів підвищення ефективності персоналу та переведення HR-підрозділу на рівень стратегічного бізнес-партнера.

Окрему увагу дослідники приділяють побудові відповідних елементів цифрової HR-стратегії. Зокрема, Чорнодід І. С. та співавтори [5] пропонують алгоритм розробки digital-орієнтованої HR-стратегії, який передбачає автоматизацію рекрутингу, розвиток дистанційного лідерства та створення інфраструктури онлайн-навчання й розвитку талантів. Токмакова І. В. та ін. [6], аналізуючи приклади цифровізації у залізничній галузі, акцентують увагу на



важливості впровадження LMS (Learning Management Systems), Smart-рішень у навчанні, цифрових платформ для оцінки ефективності та індивідуалізованих маршрутів розвитку персоналу.

Водночас, попри активне вивчення певних аспектів цифровізації HR-процесів, в науковій літературі залишається низка невирішених проблем і дискусійних питань. Зокрема, не існує єдиної узагальненої концепції стратегічного управління персоналом в умовах цифровізації, яка б інтегрувала всі аспекти: від трансформації бізнес-моделі підприємства до цифрової культури й поведінкових змін працівників; наявні дослідження фрагментарно висвітлюють проблеми цифровізації управління персоналом, опору змінам, етичні аспекти використання HR-аналітики. Існуючі підходи залишаються здебільшого загальними, із домінуванням опису окремих технологічних рішень без належного системного обґрунтування. Вирішення зазначених проблем потребує формування концептуальних положень розроблення адаптивної інноваційної HR-стратегії, яка не лише інтегрує сучасні цифрові інструменти, але й базується на принципах гнучкості, аналітичності, орієнтації на результат.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На підставі узагальнення проведених методологічних досліджень пропонується формувати адаптивну інноваційну стратегію управління персоналом (AISHRM – Adaptive and Innovative HR Management Strategy), яка покликана забезпечити гнучкість організаційної структури, технологічну сумісність управлінських рішень, здатність до безперервного навчання та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Адаптивність, на наш погляд, слід розглядати не лише як оперативну реакцію на зовнішні виклики, а як стратегічно зумовлену властивість системи управління, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та стійкість.

У науковій літературі поняття "адаптивність" трактується як системна здатність до змін. Так, за визначенням В.М. Ячменьової та З.О. Османової, "адаптивність – це властивість об'єкта зберігати стабільність функціонування шляхом зміни внутрішніх параметрів у відповідь на зміни середовища" [13, с.



347]. Авторки акцентують увагу на тому, що адаптивність є більш складним явищем порівняно з адаптацією, оскільки включає здатність до постійного вдосконалення та самоорганізації.

К.О. Бояринова та Т.В. Войтун, розглядаючи феномен інноваційної адаптивності, підкреслюють її як інтегральну характеристику системи управління, що поєднує інноваційну активність, спроможність до навчання, оперативну зміну структур і технологій [14, с. 113]. На думку авторів, інноваційна адаптивність є запорукою конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальних змін і цифрових викликів.

Таким чином, у межах адаптивної інноваційної HR-стратегії (AISHRM) адаптивність персоналу та управлінських практик слід розглядати стратегічну адаптивність, як здатність HR-політики формувати сценарії розвитку персоналу залежно від змін середовища та технологічних трендів; у цифрову епоху - як концептуальну передумову стратегічного управління персоналом, що забезпечує не лише відповідність зовнішнім вимогам, а й внутрішню трансформацію організаційної культури, управлінських рішень та компетентнісного середовища.

Адаптивність HR-стратегії передбачає здатність HR-системи підприємства оперативно змінювати цілі, інструменти та підходи управління відповідно до нових викликів цифрового середовища (VUCA-чинники, цифрова зрілість, гібридні моделі праці), що може бути досягнуто через розвиток інструментів HR-аналізу, сценарного планування, Agile-методологій і цифрових рішень на основі ІІІ, big data, CRM/ERP-систем.

Інноваційність як стратегічна домінанта AISHRM фокусується на створенні інноваційного середовища, в якому персонал не лише виконує завдання, а й виступає джерелом інновацій. Це означає розвиток корпоративної культури творчості, мотивації до експериментів, підтримки внутрішніх стартапів і ініціатив.

Концептуальні положення AISHRM, що пропонуються, ґрунтуються на поєднанні стратегічного, процесного, цифрового та культурного підходів, що



забезпечує її цілісність, адаптивність і результативність. Основу цієї концепції становлять п'ять взаємопов'язаних складових: (1) принципи побудови AISHRM, (2) модульна структура, (3) поетапність та ієрархічність реалізації, (4) фокус на інноваційному середовищі, (5) моніторинг ефективності впровадження (рис.1).

Адаптивна інноваційна стратегія управління персоналом формується як відповідь на комплексні трансформації, що супроводжують розвиток економіки в умовах цифрової епохи. Її поява зумовлена сукупністю взаємопов'язаних факторів, які докорінно змінюють зміст, інструментарій та цільові орієнтири системи HRM.

По-перше, ключовим детермінантом є цифровізація економіки та бізнес-процесів. Цей фактор вимагає докорінного оновлення HR-функцій від традиційного адміністрування кадрів до стратегічного партнерства через використання цифрових платформ. Впровадження автоматизованих рішень, таких як системи HCM, HRIS, e-HR, дозволяє суттєво підвищити продуктивність HR-підрозділів, зменшити навантаження на персонал і забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень шляхом обробки великих масивів HR-даних.

По-друге, спостерігається суттєве зростання попиту на нові типи компетенцій: цифрові, креативні, адаптивні, що зумовлює необхідність перегляду стратегій найму, розвитку та утримання персоналу. У цифровій економіці перевага надається працівникам із високим рівнем цифрової грамотності, критичного мислення, гнучкості та здатності до швидкої адаптації в умовах змін.

По-третє, загострюється конкуренція за висококваліфіковані кадри, що супроводжується підвищенням плинності персоналу. Це потребує нових підходів до персоналізації HR-сервісів, побудови привабливого employer brand, формування індивідуальних кар'єрних треків та інструментів мотивації, що враховують особисті цінності працівників і актуальні тренди поколінь Z та Alpha.



Рисунок 1 – Концептуальні положення формування і реалізації AISHRM



Джерело: Авторська розробка



Четвертим визначальним чинником виступає трансформація ролі HR як стратегічного партнера бізнесу. HR-функція не є другорядною підтримкою операційних процесів, а активно залучається до формування й реалізації стратегічних цілей підприємства. Це вимагає від HR-директорів володіння стратегічним мисленням, аналітичними навичками, здатністю керувати змінами й інтегрувати HR-стратегії в загальнокорпоративні.

Нарешті, автоматизація HR-процедур стає невід'ємною складовою цифрової трансформації. Використання сучасних HR-tech-рішень від інтелектуального рекрутингу на базі штучного інтелекту до систем прогнозування ризиків плинності кадрів дозволяє забезпечити ефективність, прозорість і об'єктивність управління персоналом. Це сприяє побудові адаптивного HR-контурного середовища, здатного реагувати на виклики динамічного зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що AISHRM базується на реалізації таких ключових принципів:

- **принцип гнучкості** передбачає здатність HR-системи швидко адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- **принцип аналітичності** орієнтується на використання HR-аналітики для обґрунтованого прийняття рішень;
- **принцип цифрової інтеграції** полягає в повноцінному поєднанні HR-процесів із цифровими платформами управління;
- **принцип безперервного вдосконалення** передбачає циклічність стратегічних змін і розвиток персоналу як постійний процес;
- **принцип персоналізації** фокусується на індивідуалізації підходів до працівників з урахуванням їх компетентностей, мотивацій та кар'єрних траєкторій;
- **принцип інноваційності** орієнтується на впровадження нових технологічних і організаційних рішень в управління людським капіталом.

Концепція AISHRM реалізується через п'ять функціональних блоків.



Стратегічний блок передбачає визначення HR-місії, цілей, візії, оцінку цифрової готовності персоналу, а також трансформацію HR-процесів (рекрутинг, onboarding, навчання, оцінювання, управління ефективністю, кар'єрне зростання) відповідно до стратегії цифровізації підприємства. AISHRM тісно інтегрується з загальною стратегією підприємства, підтримуючи досягнення бізнес-цілей через синхронізацію HR-метрик з фінансовими, операційними та інноваційними показниками ефективності

Операційний блок зосереджений на впровадженні систем моніторингу ключових HR-індикаторів, а також моделюванні сценаріїв розвитку персоналу відповідно до прогнозованих потреб бізнесу.

Аналітичний блок забезпечує збір, обробку й інтерпретацію даних про персонал, що дозволяє виявляти вузькі місця HRM-системи, обґрунтовувати зміни в політиці управління персоналом.

Цифровий блок передбачає використання сучасних цифрових інструментів (HCM-системи, ERP, AI-рішення) для автоматизації HR-процедур і підвищення їх ефективності. Ключовим аспектом є використання HR-аналітики для прийняття рішень, побудови прогнозних моделей, виявлення ризиків та вразливих точок у системі управління персоналом. Це передбачає збір, обробку та візуалізацію даних для оптимізації ресурсів.

Культурний блок спрямований на формування цифрової культури, розвиток цифрової грамотності працівників, підвищення рівня довіри до інновацій та готовності до змін. У центрі AISHRM – працівник як стратегічний ресурс та партнер, який має індивідуальну траєкторію розвитку. Враховується різноманітність поколінь, професійних орієнтацій, навичок і мотиваційних драйверів. Персоналізація здійснюється через адаптивні моделі навчання, індивідуальні плани кар'єри, гейміфікацію та цифрову підтримку залученості.

AISHRM забезпечує динамічне управління компетенціями шляхом впровадження систем безперервного навчання (lifelong learning), професійного Upskilling та Reskilling відповідно до змін ринку праці та технологічних трендів.



Формування AISHRM передбачає логічно узгоджену послідовність етапів – від діагностики поточного стану HRM, через стратегічне планування та проєктування цільової HR-архітектури, до її реалізації та подальшого вдосконалення на основі результатів моніторингу. Реалізація стратегії також має ієрархічну структуру, яка поєднує корпоративний, функціональний та індивідуальний рівні управління персоналом.

AISHRM спрямована на створення внутрішнього інноваційного середовища, що стимулює креативність працівників, розвиток підприємницького мислення та командної взаємодії. Це передбачає інтеграцію інструментів інноваційного менеджменту в HRM-практики, розвиток інноваційної культури, використання гнучких форматів навчання (edtech), цифрових платформ для управління талантами, краудсорсинг і відкриті комунікації.

AISHRM передбачає побудову системи оцінювання результативності стратегічних змін в управлінні персоналом. Ключовими показниками виступають стратегічні (підвищення гнучкості HR-системи, узгодженість з бізнес-стратегією), організаційні (цифровізація процесів, розвиток культури безперервного навчання), економічні (зростання продуктивності праці, зниження витрат на персонал), соціальні (залученість працівників, їх задоволеність, утримання талантів). Моніторинг охоплює не лише оцінювання реалізованих ініціатив, а й коригування стратегії на основі аналітичних даних і зворотного зв'язку.

Інтеграція AISHRM дозволяє досягти системи стратегічних, організаційних, економічних і соціальних результатів.

Висновки.

Таким чином, концептуальні положення AISHRM формують цілісну стратегічну рамку цифрово-орієнтованого управління персоналом, адаптовану до вимог VUCA-середовища, орієнтовану на інновації та сталий розвиток людського капіталу. AISHRM – це стратегія, яка забезпечує не лише адаптацію до цифрових трансформацій, але й активне формування інноваційної переваги



підприємства через ефективне, гнучке та аналітичне управління людським капіталом.

Література:

1. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 69. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
2. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. С.212-221. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289>
3. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
4. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 62. С. 13-18.
5. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 265-270.
6. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 592 с. С. 438-448.
7. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Федотов О.О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
8. Кравчук О. І., Варіс, І. О., Рубель, К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних*



трансформацій. Серія: економіка та управління. Вип. 12. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>

9. Бойківська Г., Гончар М., Лучко Д. Стратегічне управління персоналом в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології*. № 14 (28). 2023. DOI: [10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-41-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49)

10. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №1 (61). С. 137–141. DOI: [10.31732/2663-2209-2021-61-137-141](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141).

11. Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., deResende L. M. M., Yoshino R. T. Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*. 2022. № 168. DOI: [10.1016/j.cie.2022.108111](https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111).

12. Саркісян Н. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Вип. 3 (39). 2024. С. 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)

13. Бояринова К.О., Войтун Т.В. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 111-116.

14. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Проблеми економіки та управління: [збірник наукових праць]*. 2010. № 684. С. 346-353.

References.

1. Panchenko I., Kryvenko N. (2024) Formuvannia stratehii upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovoyi transformatsii biznesu, *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>

2. Zhernova Ye. V. (2023) Kontseptualni polozhennia upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 83, 212-221. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/300289>

3. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., Ostapiuk B. B. (2021) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 74, 139–149.

4. Dluhopolska T. I., Huk Yu. V. (2021) Tsyfrova transformatsiia u sferi HR: napriamy, problemy ta mozhlyvosti. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 62, 13-18.



5. Rudakova S.H., Danylevych N.S., Shchetinina L.V., Kasianenko Ya.A. (2020) Digital HR – maibutnie kadrovoho administruvannia. *BiznesInform*, 1, 265-270.
6. Shveda N. (2024) Kadrovi stratehii suchasnoi orhanizatsii v umovakh tsyfrovizatsii. Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii: monohrafiia /za red. d.e.n., prof. O. A. Sorokivskoi. Ternopil: FOP Palianytsia V.A., 438-448.
7. Chornodid I.C., Vasylets N.M., Fedotov O.O. (2024) Innovatsiini stratehii upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovizatsii. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09>
8. Kravchuk O. I., Varis, I. O., Rubel, K. O. (2024) Tsyfrovizatsiia menedzhmentu personalu: kontseptualni aspekty ta tendentsii. *Problemy suchasnykh transformatsii*. Serii: ekonomika ta upravlinnia, 12, URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>
9. Boikivska H., Honchar M., Luchko D. (2023) Stratehichne upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 14 (28), DOI:10.52058/2786-5274-2023-14(28)-41-49
10. Naumova O. (2021) Stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1 (61), 137–141. DOI: 10.31732/2663-2209-2021-61-137-141.
11. Silva L. B. P., Soltovski R., Pontes J., Treinta F. T., Leitão P., Mosconi E., deResende L. M. M., Yoshino R. T. (2022) Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168. DOI: 10.1016/j.cie.2022.108111.
12. Sarkisian N. (2024) Osoblyvosti tsyfrovoi transformatsii systemy upravlinnia personalom. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3 (39), 173–181. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-173-181](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-173-181)
13. Boiarynova K.O., Voitun T.V. (2013) Naukovi pidkhody ta determinanty zabezpechennia innovatsiinoi adaptyvnosti promyslovoho pidpriemstva. *Ekonomichniy analiz*, 14, 2, 111-116.
14. Iachmenova V.M., Osmanova Z.O. (2010) Sutnist poniat «adaptatsiia» ta «adaptyvnist». *Problemy ekonomiky ta upravlinnia: [zbirnyk naukovykh prats]*, 684, 346-353.

Abstract. The article develops conceptual provisions for the formation and implementation of an adaptive innovative human resource management strategy (AISHRM), which reflects a qualitatively new approach to HRM in the context of digital transformation of the economy. AISHRM is positioned as a strategic response to the growing complexity, dynamism and uncertainty of the business environment, in which personnel are viewed not only as a resource, but also as an active agent of change, a carrier of digital, creative and adaptive competencies, and an initiator of the company's innovation processes. AISHRM performs the function of forming an internal innovation ecosystem capable of rapid transformation and self-renewal in the face of constant change. The AISHRM conceptual model includes five interrelated components (principles, modular structure, phased implementation, innovation environment, monitoring system), which ensures integrity, manageability and strategic efficiency.

Key words: adaptability, innovation, personnel, strategic HR management, strategy, digitalisation.

Статтю надіслано: 24.07.2025 р.

© Криворучко О.М.

© Шморгун О.А.



УДК 005.32:331.108(477)

MEDIATION AS A TOOL FOR WORKPLACE CONFLICT MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Akilina O.V. / Акіліна О.В.

PhD in Economics, Associate Professor / кандидат економічних наук, доцент

ORCID: 0000-0001-9968-4921

*Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University,**18/2 Bulvarno-Kudriavska Str, Kyiv, Ukraine, 04053**Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,**вул. Бульварно-Кудрявська 18/2, Київ, Україна, 04053*

Анотація. У статті досліджено медіацію як стратегічний інструмент управління конфліктами в організаціях. Проаналізовано міжнародний досвід *workplace mediation*, оцінено її економічну ефективність і доведено потенціал для формування сталого, довірчого робочого середовища. Запропоновано практичні рекомендації для ширшого впровадження медіації в українських компаніях.

Ключові слова: конфлікт, медіація, економічна ефективність, управління, *workplace mediation*

Вступ.

Активне впровадження практик альтернативного вирішення спорів у світі засвідчує зміщення управлінських пріоритетів у бік збереження людського капіталу, попередження деструктивних сценаріїв та побудови довірчих відносин у трудових колективах. Попри тридцятирічну історію розвитку медіації в Україні, її застосування в управлінні організаційними конфліктами залишається обмеженим, особливо у сфері трудових відносин. З огляду на сучасні виклики – як зовнішні, так і внутрішні – актуалізується потреба в переосмисленні ролі медіації як складника стратегічного менеджменту. Метою статті є аналіз міжнародного досвіду *workplace mediation*, оцінка економічних ефектів цього інструменту та обґрунтування шляхів його ширшого впровадження в українських організаціях.



Основний текст.

Управління конфліктами є важливою функцією сучасного менеджменту, адже міжособистісні суперечності неминучі в будь-якій організації. Традиційні підходи, як-от дисциплінарні процедури чи судовий розгляд, часто потребують значних ресурсів і не гарантують відновлення ефективної взаємодії. У цьому контексті зростає роль медіації як інструменту управління, що сприяє створенню культури довіри й співпраці [1]. Зміна організаційної поведінки відповідно до сучасних вимог, зокрема в аспекті здоров'я, інноваційності та сталості, є необхідною передумовою для формування ефективних систем управління конфліктами [2]. Це підсилює потребу у впровадженні підходів, які орієнтовані на цінності співробітництва та конструктивного діалогу.

Згідно із Законом України «Про медіацію», медіація – це «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [3]. Така форма альтернативного врегулювання спорів демонструє переваги у швидкості й економічності порівняно з іншими процедурами [4]. Дослідження CIPD [5] також підтверджують, що медіація як інструмент управління персоналом ефективно сприяє збереженню відносин і формуванню сприятливого робочого клімату. Крім того, за даними британських практик, медіація сприяє зниженню рівня конфліктності та формуванню позитивної організаційної культури, що підвищує ефективність управління персоналом [6].

Як відзначають Сазонова та співавт. [7], розвиток конфліктологічної компетентності керівників є запорукою ефективного врегулювання суперечок. Це передбачає вміння розпізнавати конструктивні й деструктивні конфлікти, впроваджувати системи управління ними та залучати медіаторів у складних ситуаціях. На думку Munduate, Medina та Euwema [8], ефективність медіації визначається балансом між ефективністю, справедливістю та рівноправною участю сторін. Гнучке використання фасилітативних, оціночних і трансформаційних стилів дає змогу адаптувати процес до типу й рівня ескалації



конфлікту. Таким чином, медіація є не лише процедурою врегулювання конфліктів, а й стратегічним інструментом управління персоналом, що формує партнерські відносини в організації.

Міжнародний досвід workplace mediation підтверджує ефективність цього інструменту як для запобігання ескалації конфліктів, так і для підвищення продуктивності персоналу (див. рис.1). Британські та американські моделі підкреслюють економічні та культурні переваги інтеграції медіації в HR-стратегії, тоді як країни Балтії демонструють розвиток ADR у бізнесі та початкові кроки у workplace mediation. Італійський кейс акцентує на ролі медіації як превентивного механізму у корпоративному середовищі, а глобальні практики підтверджують її значення для мультикультурних команд.

Таблиця 1 – Міжнародний досвід впровадження медіації на робочому місці

Країна / регіон	Практики медіації	Результати та ефекти
Великобританія [5], [6]	Workplace mediation як HR-інструмент; створення програм підготовки внутрішніх медіаторів	Зниження витрат на трудові спори, зменшення плинності кадрів, формування культури довіри
США [1]	Інтеграція медіації в HR-стратегії корпорацій	Зменшення судових витрат, покращення утримання персоналу, підвищення залученості працівників
Країни Балтії [9]	Розвиток ADR у комерційних справах; workplace mediation – на початковій стадії	Становлення культури альтернативного врегулювання спорів у бізнес-середовищі
Італія [10]	Використання медіації для вирішення трудових спорів у бізнесі	Зниження втрат робочого часу, зменшення плинності кадрів, уникнення демотивації працівників
Глобальні практики [4]	Workplace mediation як частина політики сталого розвитку	Підвищення продуктивності завдяки швидкому відновленню робочих відносин

Авторська розробка на базі [1;4-6;9;10]

Міжнародний досвід workplace mediation, узагальнений у таблиці 1, демонструє широкий спектр підходів до управління конфліктами в організаціях – від підготовки внутрішніх медіаторів до інтеграції медіації у HR-стратегії та національні політики. Попри відмінності контекстів, спільним знаменником



залишається прагнення мінімізувати негативні наслідки конфліктів і трансформувати їх на користь робочих колективів та бізнесу. Водночас важливим аргументом на користь впровадження медіації є її економічна ефективність. Дослідження й аналітичні звіти підтверджують, що своєчасне застосування медіації дозволяє уникати значних фінансових втрат, пов'язаних з судовими спорами, плинністю кадрів та втратою продуктивності. Основні дані про економічні ефекти медіації наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Економічні ефекти впровадження медіації на робочому місці

Джерело	Ключові економічні дані	Управлінські уроки
SIDRA [4]	Використання медіації дозволяє скоротити середню тривалість спорів на 40% та знизити витрати на юридичні послуги.	Впровадження медіації як стандартної практики знижує непрямі витрати бізнесу на конфлікти.
CIPD [5]	Конфлікти на робочому місці коштують компаніям до £28,000 на одного працівника при відсутності раннього втручання.	Своєчасна медіація знижує витрати на компенсації та допомагає утримувати таланти.
Mediation Hertfordshire [11]	У громадському секторі медіація зберігає бюджету £30,000 на випадок безпритульності, спричинений конфліктами.	Аналогічно в бізнесі: медіація запобігає «ефекту доміно» втрат, пов'язаних з плинністю кадрів та лікарняними.
Munduate et al. [8]	Роботодавці відзначають зменшення судових позовів на 25% та підвищення продуктивності після запровадження медіації.	Медійоване середовище сприяє збереженню корпоративної репутації й економії часу керівників.
ADR Cost Report [12]	Відмова від ADR призводить до щорічних збитків у €13 млрд через затягнуті спори та непрямі витрати.	Запровадження workplace mediation допомагає уникнути фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Авторська розробка на базі [4;5;8;11;12]

Аналіз міжнародного досвіду та економічних ефектів workplace mediation підтверджує її значення як ефективного управлінського інструменту, що дозволяє не лише врегульовувати конфлікти, але й формувати культуру співпраці, знижувати фінансові та репутаційні ризики й підвищувати продуктивність персоналу. Ці переваги, підкріплені даними аналітичних звітів і практичними кейсами, демонструють потенціал медіації для створення сталого



робочого середовища в умовах сучасних організацій. Для українських організацій workplace mediation є перспективним інструментом підвищення стійкості бізнесу до внутрішніх та зовнішніх викликів. Важливо перейти від епізодичного застосування медіації до її системного впровадження на рівні компаній та галузей.

З огляду на викладені теоретичні й емпіричні підходи, доцільно окреслити управлінські рішення, що сприятимуть ширшому впровадженню workplace mediation в українських організаціях:

1. Створювати внутрішні корпоративні медіаційні хаби як структурні підрозділи для роботи з конфліктами, підготовки внутрішніх медіаторів та впровадження політик конструктивного діалогу. Такі хаби можуть стати опорними точками для розвитку партнерських відносин у колективах.

2. Ініціювати партнерство між бізнесом, галузевими асоціаціями та медіаційними організаціями для обміну досвідом і формування спільних стандартів workplace mediation у ключових сферах економіки.

3. Інвестувати у підготовку менеджерів і HR-фахівців як лідерів змін, здатних інтегрувати медіацію в управлінські процеси та стимулювати формування культури взаємоповаги й співпраці.

4. Використовувати економічні аргументи (зменшення плинності кадрів, уникнення витрат на судові процеси) для просування медіаційних програм як важливої частини управління ризиками.

5. Запроваджувати медіацію як елемент корпоративної соціальної відповідальності, що підвищує довіру з боку працівників і партнерів, а також зміцнює імідж компанії на ринку.

Висновки.

Медіація як інструмент управління конфліктами на робочому місці зарекомендувала себе як ефективна практика в міжнародному контексті. Вона не лише сприяє деескалації суперечок, а й формує культуру довіри та співпраці, знижує плинність кадрів, зберігає репутацію організації та забезпечує економію ресурсів. Workplace mediation довела свою результативність у поєднанні з HR-



стратегіями та як складник політик сталого розвитку. Міжнародний досвід підтверджує, що вчасне використання медіації допомагає мінімізувати непрямі витрати бізнесу, пов'язані з конфліктами.

В Україні медіація має понад тридцятирічну історію, однак її застосування у сфері трудових відносин потребує більш системного підходу. Йдеться не про впровадження нового інструменту, а про його інституціоналізацію, стандартизацію та стратегічну інтеграцію в управлінські процеси. Запропоновані в статті рекомендації можуть стати практичним орієнтиром для роботодавців, HR-фахівців і керівників, зацікавлених у створенні сталого, інклюзивного та ефективного робочого середовища.

Література:

1. Goldberg, S.B., Brett, J.M., & Blohorn-Brenneur, B. (2017). *How mediation works: Theory, research, and practice*. Emerald Publishing. URL: <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781787142237-23-2.pdf>
2. Jorovlea, E. (2023). Changing organizational behavior through his dimensions. *SWorldJournal*, 2(16-02), 39–45. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-16-02-001>
3. Верховна Рада України (2021). *Закон України «Про медіацію»*. № 1875-IX від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
4. Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) (2022). *International Dispute Resolution Survey: 2022 Final Report*. Singapore: Singapore Management University. URL: <https://sidra.smu.edu.sg/research-program/appropriate-dispute-resolution-empirical-research/sidra-survey-2022>
5. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2013). *Mediation: an approach to resolving workplace issues*. London: CIPD. URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/workplace-mediation/>
6. Human Resource Solutions (2023). *Mediation: An Employer's Guide*. URL: <https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Discipline-Grievance/mediationemployersguide.pdf>



7. Сазонова, Т., Курченко, А. & Солодчук, Т. (2023). Конфліктологічна компетентність менеджера як складова його особистісної ефективності. *SWorldJournal*, 3 (22-03), 103–108. URL: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-043>

8. Munduate, L., Medina, F.J. & Euwema, M.C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165–173. URL: <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>

9. Tvaronavičienė, A., Kaminskienė, N., Rone, D., & Uudeküll, R. (2022). Mediation in the Baltic States: developments and challenges of implementation. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(16), 68–86. URL: https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf

10. Lexology (2024). *The Hidden Impact of Unresolved Grievance Issues on Workplace Productivity*. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=d0faf894-e442-46f9-9fee-dfb1f78ddd4a>

11. Mediation Hertfordshire (2023). *The Cost of Community Conflict: A Report by Mediation Hertfordshire*. URL: <https://www.mediationherts.org.uk/wp-content/uploads/The-Cost-of-Community-Conflict.pdf>

12. ADR Center (2010). *The Cost of Non-ADR: Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation. Survey Data Report*. URL: https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf

References.

1. Goldberg, S.B., Brett, J.M., & Blohorn-Brenneur, B. (2017). *How mediation works: Theory, research, and practice*. Emerald Publishing. <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781787142237-23-2.pdf>
2. Jorovlea, E. (2023). Changing organizational behavior through his dimensions. *SWorldJournal*, 2(16-02), 39–45. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-16-02-001>
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). *Law of Ukraine “On Mediation” No. 1875-IX of November 16, 2021*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>
4. Singapore International Dispute Resolution Academy (SIDRA) (2022). *International Dispute Resolution Survey: 2022 Final Report*. Singapore: Singapore Management University.



<https://sidra.smu.edu.sg/research-program/appropriate-dispute-resolution-empirical-research/sidra-survey-2022>

5. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2013). *Mediation: an approach to resolving workplace issues*. London: CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/guides/workplace-mediation/>

6. Human Resource Solutions (2023). *Mediation: An Employer's Guide*. <https://www.human-resource-solutions.co.uk/Policies/Discipline-Grievance/mediationemployersguide.pdf>

7. Sazonova, T., Kurchenko, A. & Solodchuk, T. (2023). Conflict logical competence of the manager as a component of his personal effectiveness. *SWorldJournal*, 3 (22-03), 103–108. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-22-03-043>

8. Munduate, L., Medina, F.J. & Euwema, M.C. (2022). Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 165–173. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a20>

9. Tvaronavičienė, A., Kaminskienė, N., Rone, D., & Uudeküll, R. (2022). Mediation in the Baltic States: developments and challenges of implementation. *Access to Justice in Eastern Europe*, 4(16), 68–86. https://ajee-journal.com/upload/attaches/att_1668601012.pdf

10. Lexology (2024). *The Hidden Impact of Unresolved Grievance Issues on Workplace Productivity*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=d0faf894-e442-46f9-9fee-dfb1f78ddd4a>

11. Mediation Hertfordshire (2023). *The Cost of Community Conflict: A Report by Mediation Hertfordshire*. <https://www.mediationherts.org.uk/wp-content/uploads/The-Cost-of-Community-Conflict.pdf>

12. ADR Center (2010). *The Cost of Non-ADR: Surveying and Showing the Actual Costs of Intra-Community Commercial Litigation. Survey Data Report*. https://toolkitcompany.com/data/files/Resource%20center/Research%20and%20surveys/Survey_Data_Report%20cost%20of%20not%20using%20ADR%20EU%202010.pdf

Abstract. *The article explores mediation as a modern tool for workplace conflict management that is gaining strategic importance in the context of increasingly complex employment relations. The introduction substantiates the relevance of the topic, emphasizing the need to preserve human capital and foster a culture of cooperation within organizations. The aim of the study is to analyze international experience with workplace mediation, assess its economic efficiency, and outline directions for expanding its implementation in Ukrainian organizations.*

The main part of the article provides a comprehensive overview of mediation as an innovative managerial practice. The author highlights its advantages over traditional methods of conflict resolution, including cost-effectiveness, confidentiality, voluntariness, and a focus on relationship preservation. According to the analysis of scholarly sources, mediation contributes to a positive working climate, reduces the level of conflict, and promotes a partnership-based organizational culture. The article presents an analysis of international experience in workplace mediation, summarizing the practices of the United Kingdom, the United States, the Baltic States, Italy, and global corporations. It offers examples of effective integration of mediation into HR strategies, the development of internal mediators, and the role of mediation in fostering a sustainable work environment. Special attention is given to the economic effects of workplace mediation. The article presents data from international studies demonstrating shorter dispute durations, reduced legal costs, lower compensation payouts and staff turnover-related losses, as well as improved management efficiency. The analysis consolidates these findings from key sources (SIDRA, CIPD, ADR Center, among others), providing relevant managerial insights. Specific recommendations for Ukrainian employers and HR professionals are proposed, including the creation of internal mediation hubs, partnerships with mediation organizations, training of change leaders, promoting mediation through economic justification, and incorporating it into corporate social responsibility policies.



In the conclusion, the article emphasizes that while mediation has a long-standing history in Ukraine, its application in the workplace context requires further institutionalization and strategic integration.

Key words: conflict, mediation, economic efficiency, management, workplace mediation.



УДК 640.4:005.96(477-25)

IMPROVING THE ORGANIZATION OF EVENTS IN BUSINESS HOTELS: ANALYTICS AND PRACTICAL SOLUTIONS

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОДІЄВИХ ЗАХОДІВ В ГОТЕЛЯХ ДІЛОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: АНАЛІТИКА ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

Mylka D.V. / Милка Д.В.*student / здобувач освіти**National University of Food Technologies,**Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033**Національний університет харчових технологій,**Київ, вул. Володимирська, 68, 01033***Pushka O.S. / Пушка О.С.***c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.**ORCID: 0000-0001-8016-4889**National University of Food Technologies,**Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033**Національний університет харчових технологій,**Київ, вул. Володимирська, 68, 01033***Dulka O.S. / Дулька О.С.***c.t.s. / к.т.н.**ORCID: 0000-0002-9878-5998**National University of Food Technologies,**Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033**Національний університет харчових технологій,**Київ, вул. Володимирська, 68, 01033***Shydlovska O.B. / Шидловська О.Б.***c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.**ORCID: 0000-0001-5318-1835**National University of Food Technologies,**Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033**Національний університет харчових технологій,**Київ, вул. Володимирська, 68, 01033***Ishchenko T.I. / Іщенко Т.І.***c.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.**ORCID: 0000-0002-5241-5342**National University of Food Technologies,**Kyiv, Volodymyrska, 68, 01033**Національний університет харчових технологій,**Київ, вул. Володимирська, 68, 01033*

Анотація. У статті досліджено трансформацію подієвих послуг у готельному бізнесі Києва, де організація заходів із додаткового сервісу перетворюється на ключовий стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності готелів. Проаналізовано практику організації заходів у провідних готелях столиці. Визначено організаційні проблеми, які стримують розвиток івент-напрямку, та обґрунтовано необхідність створення спеціалізованої служби. Запропоновано інноваційні формати подій — дегустації, арт-виставки, fashion-презентації — що сприяють формуванню мультифункціонального



простору. Акцент зроблено на важливості комплексного підходу до управління подієвим сервісом для досягнення стабільного розвитку готельного підприємства.

Ключові слова: подієві заходи, готельне підприємство, організаційна структура.

Вступ.

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу подієві заходи набувають дедалі більшої значущості, перетворюючись з додаткової опції на стратегічний інструмент залучення та утримання гостей, формування унікального іміджу підприємства гостинності та підвищення його конкурентоспроможності. Особливо це актуально для готелів ділового призначення, які функціонують у столиці України, адже м. Київ зберігає позицію ділового та культурного центру, навіть попри нестабільну економічну та безпекову ситуацію. Проведення конференцій, бізнес-форумів, презентацій, благодійних подій, святкових івентів та інших заходів вимагає високого рівня організаційної готовності, злагодженої роботи персоналу та гнучкої системи управління процесом.

На практиці, однак, у багатьох готелях спостерігається неструктурований підхід до організації подієвих заходів. Відсутність виділеного підрозділу, чітко закріплених обов'язків та налагодженої взаємодії між службами призводить до втрати ефективності, зниження рівня сервісу та незадоволеності гостей. У контексті загострення конкуренції та потреби в постійному оновленні пропозицій для гостей, удосконалення організаційної моделі надання подієвих послуг є актуальним та затребуваним завданням.

Основний текст.

Подієві заходи – це організовані події різного масштабу та спрямування, які мають чітко визначену мету, тематику, часові рамки й аудиторію. Вони організовуються з метою налагодження комунікації, популяризації, розваги, навчання або для досягнення соціального, культурного чи комерційного ефекту. До таких заходів відносяться конференції, форуми, семінари, презентації, ділові зустрічі, а також культурно-масові події — фестивалі, виставки, концерти, святкові урочистості тощо [1].



У сучасному готельному бізнесі подієві послуги поступово перетворюються на невід'ємну частину комплексного сервісу, особливо в готелях, орієнтованих на бізнес-сегмент. У м. Києві простежується підвищений інтерес не лише до традиційних конференцій, а й до різноманітних подій — від ділових зустрічей у вузькому колі до масштабних гала-вечорів, благодійних акцій, гастрономічних і культурних вечорів, презентацій, весіль, клубних подій, арт-фестивалів тощо.

Так, готель «**Premier Palace**» у 2024 році залишався популярним майданчиком для проведення культурних і ділових заходів. У залі «**Premier Hall**» відбувся благодійний концерт за участі Катерини Кропиви, під час якого було зібрано 180 тисяч гривень на підтримку ЗСУ [2]. У ресторані «**Atmosfera**» в межах цього ж готелю відбулася зустріч бізнес-клубу «**The One in Million**» [3], що свідчить про інтеграцію ділових та світських подій у межах одного простору.

Готель «**Fairmont Grand Hotel Kyiv**» акцентував увагу на благодійних ініціативах: у грудні 2024 року тут пройшов масштабний концерт «**Все здійсниться!**» за участю українських зірок і збором коштів для благодійного фонду «Світлий» [4]. Раніше, у березні, готель організував тематичну подію до 8 березня в подібному форматі, демонструючи фокус на емоційній підтримці та суспільному внеску.

Готель «**InterContinental Kyiv**» традиційно виступає місцем проведення великих бізнес-форумів. У квітні 2024 року тут відбувся **PR-форум PRNext-24** [5], а в травні — **SUP Day Forum**, який об'єднав понад 370 керівників компаній з усієї країни [6]. Обидві події відбулися в офлайн-форматі й стали ефективними майданчиками для ділового спілкування та нетворкінгу.

Готель «**Hilton Kyiv**» успішно поєднує ділові й lifestyle-ініціативи. Улітку 2024 року тут відбувся **Bazaar Beauty Brunch** за участі Harper's Bazaar — подія, що збрала фахівців у сфері б'юті-індустрії [7]. Крім того, готель регулярно приймає професійні заходи, зокрема пов'язані з відновленням країни після війни та підтримкою підприємців.

У готелі «**Hyatt Regency Kyiv**» відбуваються переважно закриті заходи — дипломатичні прийоми, камерні зустрічі, бізнес-наради. Наприкінці 2024 року



готель організував різдвяний банкет, який мав на меті підтримати атмосферу свята навіть у складних умовах воєнного часу [8].

Готель «Дніпро» у 2024 році працював у режимі адаптації: попри відсутність масштабних подій, він залишався місцем проведення освітніх форматів — семінарів, круглих столів, тренінгів. Завдяки цьому готель продовжував відігравати роль активного учасника бізнес-середовища столиці [9].

Таким чином, у київських готелях ділового призначення сформувалися ключові умови для подальшого розвитку подієвих послуг.

На сьогоднішній день подієві послуги в готельному бізнесі вже не обмежуються звичним поняттям дозвілля — вони перетворилися на окрему сферу діяльності, яка вимагає спеціалізованої організаційної структури, кваліфікованого персоналу, налагоджених бізнес-процесів і чіткої системи оцінки результативності. За умови грамотного управління, івент-напрямок може приносити стабільний прибуток готелю, незалежно від сезонних коливань чи змін на туристичному ринку. У цьому контексті проаналізовано ключові проблеми, що стримують розвиток подієвих послуг у київських ділових готелях.

Готелі, орієнтовані на ділових клієнтів, мають перевагу у вигляді розвиненої інфраструктури, яка дозволяє організовувати події «під ключ» — від розміщення гостей і харчування до охоронних, логістичних та технічних послуг. Це робить їх привабливими для організаторів різноманітних заходів — від культурних до благодійних і світських — які прагнуть оптимізувати витрати часу та ресурсів. Водночас не всі готелі м. Києва змогли ефективно перебудувати внутрішні процеси відповідно до сучасних вимог у сфері подієвих послуг. У більшості випадків ця діяльність відбувається на стику між банкетною службою, відділом продажів і адміністративним персоналом. Основні труднощі, що заважають повноцінному розвитку цього напрямку в готелях столиці, наведено в таблиці 1.

Результати аналізу сучасних проблем в наданні подієвих послуг у київських готелях ділового призначення свідчать, що основні проблеми подієвого дозвілля в цих готелях мають організаційний і кадровий характер. Відсутність івент-


Таблиця 1 – Сучасні проблеми в наданні подієвих послуг у готелях м. Києва

Аспект проблеми	Наслідки для діяльності
Нестача кваліфікованого персоналу	Зниження рівня сервісу під час вечірок, свят, банкетів; перевантаження наявних працівників
Відсутність виділеної івент-служби	Непрозорий розподіл обов'язків, складнощі з координацією дозвілєвих форматів
Розірвана комунікація між підрозділами	Втрата єдиної концепції події, дублювання зусиль або суперечливі дії
Робота із зовнішніми організаторами без внутрішніх регламентів	Складність контролю якості, нерівномірність рівня обслуговування
Недостатня підготовка персоналу саме у сфері event-дозвілля	Відсутність стандартів поведінки, етикету та сценарної роботи з гостями
Подієві сервіси не враховуються в системі управлінського обліку	Неможливість оцінити дохідність і ефективність заходів для стратегічного планування

служби, слабка комунікація між підрозділами та нестача підготовленого персоналу знижують якість заходів. Залучення зовнішніх підрядників без внутрішніх стандартів ускладнює контроль сервісу, а нехтування аналітикою не дозволяє оцінити прибутковість напряду.

Отже, сучасні готелі Києва дедалі більше тяжіють до формату багатофункціонального середовища, де подієве дозвілля виступає не доповненням, а рівнозначною складовою сервісної пропозиції. Але попри наявну інфраструктуру, чимало готельних підприємств поки не мають повноцінної управлінської вертикалі для роботи з дозвілєвими форматами, що обмежує їхню гнучкість і прибутковість. Тому, враховуючи зростаючу конкуренцію серед готелів ділового призначення та потребу у формуванні незабутнього досвіду для гостей, вважаємо доцільним переосмислити підходи до організації подієвих заходів та впровадити нові рішення.

Насамперед, на нашу думку, слід передбачити створення спеціалізованої служби з організації подієвих заходів, що дозволить централізувати управління проектами, забезпечити високий рівень координації між підрозділами, а також підвищити гнучкість і швидкість реагування на запити замовників. До складу служби пропонуємо включити: начальника служби, який здійснюватиме загальне керівництво і відповідатиме за стратегічне планування; координаторів заходів, які безпосередньо комунікуватимуть із клієнтами та будуть



супроводжувати події; технічний персонал (звукотехніків, світлотехніків, відеооператорів); декораторів, що відповідатимуть за візуальне оформлення; а також так званих «ранерів» – співробітників, які будуть виконувати оперативні доручення під час підготовки та проведення заходів.

Основними завданнями цієї служби стануть: розроблення нових концептуальних рішень для подієвих форматів, реалізація вже існуючих типів заходів, а саме, сценарне планування, підбір виконавців, технічне забезпечення, узгодження роботи всіх підрозділів готелю, залучених до проведення заходу, а також ретельний аналіз цільової аудиторії з урахуванням її очікувань.

Служба організації подієвих заходів буде інтегрована в загальну структуру готелю та співпрацюватиме з низкою інших підрозділів. Найбільше служба буде комунікувати зі службою безпеки, службою управління номерним фондом, службою прийому та розміщення, службою ресторанного господарства та інженерно-технічною службою.

Технічне забезпечення заходів координуватиметься спільно з інженерно-технічною службою, яка відповідатиме за підключення світла, електрики, мультимедійного обладнання, кондиціонування та інші інженерні рішення. Для забезпечення цифрового супроводу (звук, проєкція, онлайн-трансляції) служба взаємодіятиме з відділом інформаційних технологій.

У питаннях підготовки та подачі страв і напоїв, сервірування, обслуговування фуршетів і банкетів, служба комунікуватиме зі службою ресторанного господарства. Спільно з нею здійснюватиметься планування меню відповідно до формату заходу та кількості гостей, а також залучення персоналу (офіціантів, адміністраторів, барменів) до обслуговування.

Організація розміщення учасників заходів, підготовка номерів і логістика прибуття/виїзду здійснюватимуться у співпраці зі службою прийому та розміщення та службою управління номерним фондом.

З питань безпеки та контролю доступу служба організації подієвих заходів співпрацюватиме зі службою безпеки – для погодження списків гостей, протоколу входу, охорони VIP-гостей та роботи під час тривоги.



У рамках удосконалення подієвої діяльності ділових готелів також пропонуємо вийти за межі традиційних форматів, зосереджених переважно на ділових зустрічах і конференціях, а організовувати заходи для яскравих подій, що поєднують елементи культури, гастрономії, моди та партнерських ініціатив. Новими форматами заходів можуть бути:

➤ арт-виставки локальних митців з вечірнім фуршетом і музичним супроводом. Основне завдання заходу – популяризація сучасного мистецтва, зміцнення культурного іміджу готелю та залучення нової цільової аудиторії. Подія передбачатиме відкриття виставки, коротку презентацію автора, неформальне спілкування з фуршетом і живою музикою у фоновому режимі;

➤ колаборації з fashion-брендами у форматі презентацій нових колекцій з елементами перформансу. Такі заходи сприятимуть зміцненню преміального позиціонування готелю, розширенню контактів із lifestyle-брендами та формуванню культурно-інформаційного резонансу. Вони можуть бути організовані у форматі - модний показ, презентація з DJ-сетом або fashion-вечірка;

➤ винні дегустації з сомельє, як регулярні ініціативи у межах гастрономічного «винного клубу». Формат заходу передбачатиме коментарі сомельє, презентацію вин і легкий фуршет. Ключовим акцентом може бути авторська подача страв і створення умов для неформального спілкування.

Узагальнюючи представлений матеріал, слід зазначити, що впровадження окреслених рішень щодо удосконалення подієвої діяльності у київських готелях ділового призначення має потенціал суттєво підвищити рівень організації заходів, забезпечити унікальний досвід для гостей і замовників та зміцнити імідж готелю як сучасного мультифункціонального простору.

Висновок.

Подієві послуги в готелях м. Києва поступово трансформуються з додаткового сервісу на стратегічно важливий напрям діяльності, здатний забезпечити сталий розвиток і конкурентні переваги навіть в умовах кризи. Аналіз практики впровадження івент-послуг провідними готельними



підприємствами столиці свідчить про зростаючу актуальність цього сегменту. Водночас, успішна реалізація подієвого напрямку вимагає усунення наявних організаційних проблем: формування окремих івент-команд, удосконалення внутрішньої комунікації, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ефективної системи управлінського обліку. За наявності комплексного підходу подієві послуги здатні не лише підвищити прибутковість готелю, а й зміцнити його імідж як сучасного клієнтоорієнтованого простору.

Література:

1. Учасники проєктів Вікімедіа. Подієва комунікація – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Подієва_комунікація
2. Всеукраїнський благодійний концерт «Твій вихід в світ». jetsetter.ua. URL: <https://jetsetter.ua/event/vseukrayinskyj-blagodijnyj-kontsert-tvij-vyhid-v-svit/>
3. Зустріч жіночого бізнес-клубу The One in Million у ресторані Atmosfera. jetsetter.ua. URL: <https://jetsetter.ua/event/zustrich-zhinochogo-biznes-klubu-the-one-in-million-u-restorani-atmosfera/>
4. Vogue.ua. Благодійний новорічний концерт "Все здійсниться!" в Fairmont Grand Hotel Kyiv. Vogue UA - жіночий журнал про моду, красу і стиль. Vogue Ukraine - fashion, beauty, arts, society and living. URL: <https://vogue.ua/article/culture/lifestyle/blagodiyniy-novorichniy-koncert-vse-zdiysnitsya-v-fairmont-grand-hotel-kyiv-57849.html>
5. Міжнародний форум PRNext–24 відбудеться офлайн 12 квітня у InterContinental Kyiv. OBOZREVATEL. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/sobyitiya/mizhnarodnij-forum-prnext24-vidbudetsya-oflajn-12-kvitnya-u-intercontinental-kyiv.htm>
6. SUP DAY FORUM KYIV. СУП. URL: <https://sup.org.ua/event/sup-day-forum-kyiv/>
7. Harper's Bazaar зібрав друзів, читачів і партнерів у готелі Hilton Kyiv на літній Bazaar Beauty Brunch. Harpers Bazaar. URL: <https://harpersbazaar.com.ua/>



[culture/events/harpers-bazaar-zibrav-druziv-chytachiv-i-partneriv-u-hoteli-hilton-kyiv-na-litniy-bazaar-beauty-brunch/](https://www.harpersbazaar.com.ua/culture/events/harpers-bazaar-zibrav-druziv-chytachiv-i-partneriv-u-hoteli-hilton-kyiv-na-litniy-bazaar-beauty-brunch/)

8. @hyattregencykyiv. Різдва́ний бра́нч – це час дива, тепла та неймовірних смаків! Запрошуємо вас 15 грудня на наш святковий бра́нч, де ви зможете. Instagram.URL: <https://www.instagram.com/hyattregencykyiv/p/DDFA746NtFe/>

9. Готель "Дніпро" - Офіційний сайт готелю "Дніпро" - Комфортні номери у центрі Києва. Dnipro hotel - URL: <https://dniprohotel.ua/>

References.

1. Wikimedia Contributors. *Event Communication* – Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Подієва_комунікація
2. JetSetter.ua. *All-Ukrainian Charity Concert "Your Step into the World"*. URL: <https://jetsetter.ua/event/vseukrayinskyj-blagodijnyj-kontsert-tvij-vyhid-v-svit/>
3. JetSetter.ua. *Meeting of the Women's Business Club "The One in Million" at Atmosfera Restaurant*. URL: <https://jetsetter.ua/event/zustrich-zhinochogo-biznes-klubu-the-one-in-million-u-restorani-atmosfera/>
4. Vogue.ua. *Charity New Year Concert "Everything Will Come True!" at Fairmont Grand Hotel Kyiv*. URL: <https://vogue.ua/article/culture/lifestyle/blagodiyniy-novorichniy-koncert-vse-zdiysniysya-v-fairmont-grand-hotel-kyiv-57849.html>
5. Obozrevatel. *International Forum PRNext–24 Will Be Held Offline on April 12 at InterContinental Kyiv*. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/sobyitiya/mizhnarodnij-forum-prnext24-vidbudetsya-oflajn-12-kvitnya-u-intercontinental-kyiv.htm>
6. SUP. *SUP DAY FORUM KYIV*. URL: <https://sup.org.ua/event/sup-day-forum-kyiv/>
7. Harper's Bazaar gathered friends, readers, and partners at the Hilton Kyiv hotel for the summer *Bazaar Beauty Brunch*. *Harpers Bazaar*. Retrieved from <https://harpersbazaar.com.ua/culture/events/harpers-bazaar-zibrav-druziv-chytachiv-i-partneriv-u-hoteli-hilton-kyiv-na-litniy-bazaar-beauty-brunch/>
8. @hyattregencykyiv. (n.d.). *A Christmas brunch is a time of wonder, warmth, and incredible flavors! Join us on December 15 for our festive brunch...* Instagram. Retrieved from <https://www.instagram.com/hyattregencykyiv/p/DDFA746NtFe/>
9. Dnipro Hotel. (n.d.). *Dnipro Hotel – Official website – Comfortable rooms in the center of Kyiv*. Retrieved from <https://dniprohotel.ua/>

Abstract. *The article examines the role of event services as a key strategic component in the development of the hotel business under modern market conditions. It provides an in-depth analysis based on the case of Kyiv hotels, which retain their status as Ukraine's business and cultural hub despite wartime instability. The growing importance of event activities—conferences, business forums, charity and cultural events—is emphasized in shaping a positive image, increasing attractiveness, and ensuring financial stability for hotel enterprises.*

The author systematizes the advantages of implementing event services and identifies key barriers to their development: the lack of specialized units, shortage of qualified personnel, weak interdepartmental coordination, and insufficient analytical and regulatory frameworks. The article analyzes best practices of leading Kyiv hotels ("Premier Palace", "Fairmont Grand", "InterContinental Kyiv", "Hilton", "Hyatt Regency", "Dnipro") in organizing a variety of event



formats, including charity concerts, professional forums, social gatherings, themed brunches, and cultural initiatives.

Based on the studied cases, a concept is proposed for creating a specialized event department integrated with other hotel services, using a team-based approach and optimizing scenario planning and technical support. The article also presents promising event formats—gala evenings, wine tastings, art exhibitions, fashion brand collaborations—that help hotels enhance their brand, attract new audiences, and deliver high-quality guest experiences.

In conclusion, the author argues that event activity in hotel enterprises should be regarded not merely as a service component, but as a strategic tool for growth. With the implementation of modern organizational solutions and cross-functional coordination, this direction can ensure stable revenue, reputation capital, and resilience in a competitive environment.

Keywords: events, hotel company, organizational structure.

Стаття відправлена: 22.06.2025р.

© Милка Д.В., Пушка О.С., Дулька О.С., Шидловська О.Б., Іщенко Т.І.



CONTENTS

Economy and trade

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-009> 3

THE ROLE OF STATISTICAL METHODS IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Pokynchereda V.V., Kytaichuk T.H.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-040> 11

ASSESSMENT OF THE MAIN ASPECTS OF ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF UKRAINE

Larysa Liubokhynets, Sergii Moroz

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-066> 29

FEATURES OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Mazurkevych I.O., Onyshchuk N.V.

Management and marketing

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-001> 36

PROCESS-TECHNOLOGY ORIENTED APPROACH FOR DEVELOPING MARKETING MODEL OF AN INDUSTRIAL GOOD

Zozulov O.V., Tsarova T.O., Gavrysh I.O.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-003> 44

THEORETICAL FRAMEWORK OF CAREER MANAGEMENT: CONCEPT AND IMPORTANCE

Panova K. I.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-004> 58

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE COMPANY'S PRICING POLICY

Panova K. I.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-008> 72

THE EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT METHODS AND TOOLS IN THE CONTEXT OF NEW MANAGERIAL TURBULENCE

Zoia Halushka

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-010> 93

FEATURES OF MODELING COMPANY DEVELOPMENT SCENARIOS BASED ON CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT

Azizov O.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-011> 99

AI AGENTS IN SALES FUNNEL OPTIMIZATION

Lytvynchuk Olha



<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-012> 110

KOUMISS THERAPY IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Shydlovska O.B., Arpul O.V.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-017> 120

EFFECTIVENESS OF MARKETING TOOLS IN A COMPETITIVE BUSINESS ENVIRONMENT

Nataliia Sinelnikova

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-022> 131

MARKETING OF LOCAL BRANDS: HOW CONSUMER LOYALTY IS FORMED THROUGH THE SUPPORT OF LOCAL PRODUCTION

Svetlana Graf Gudz (Graf-Gudz)

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-044> 142

CONCEPTUAL PROVISIONS OF HR STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

Kryvoruchko O. M., Shmorhun O. A.

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-046> 154

MEDIATION AS A TOOL FOR WORKPLACE CONFLICT MANAGEMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Akilina O.V.

Tourism and recreation

<https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj32-03-016> 163

IMPROVING THE ORGANIZATION OF EVENTS IN BUSINESS HOTELS: ANALYTICS AND PRACTICAL SOLUTIONS

Mylka D.V., Pushka O.S., Dulka O.S., Shydlovska O.B., Ishchenko T.I.



Scientific publication

International periodic scientific journal

ScientificWorldJournal

Issue №32

Part 3

July 2025

Indexed in
INDEXCOPERNICUS
high impact factor (ICV: 73)

Articles published in the author's edition

*Academy of Economics named after D.A. Tsenov
Bulgaria jointly with SWorld*

Signed: July 30, 2025

e-mail: editor@sworldjournal.com

site: www.sworldjournal.com



www.sworldjournal.com





www.sworldjournal.com