

Міністерство освіти і науки України  
Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації  
Дніпропетровська торгово-промислова палата (м. Дніпро, Україна)  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (м. Дніпро, Україна)  
Полтавський державний аграрний університет (м. Полтава, Україна)  
Поліський національний університет (м. Житомир, Україна)  
Університет прикладних наук (м. Міттвайда, Німеччина)  
Центр менеджменту м. Інсбрук (м. Інсбрук, Австрія)  
Британський університет (м. Дубаї, ОАЕ)  
Університет Лусофони (м. Лісабон, Португалія)  
Університет Саламанки (м. Саламанка, Іспанія)

---

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 7. Штучний інтелект у системах сталого економічного розвитку  
та сучасні парадигми та тенденції еволюції міжнародного туризму

Дніпро  
Видавець Біла К. О.  
2026

*Затверджено на засіданні вченої ради факультету економіки  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара  
(протокол № 9 від 14.04.2026 р.)*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

*Оковитий С. І.* – д-р хім. наук, проф., ректор Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, голова оргкомітету;

*Гринько Т. В.* – д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Кравченко М. В.* – д-р екон. наук, професор, заступник начальника управління науки, вищої та професійно-технічної освіти – начальник відділу науки, вищої освіти та атестаційної експертизи департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації;

*Жмуренко В. Г.* – директор Дніпропетровської торгово-промислової палати;

*Богодістов Євген* – д-р філософії, професор з управління проектами і процесами Центру менеджменту м. Інсбрук (Австрія);

*Велеско Серджо* – д-р екон. наук, професор міжнародного менеджменту факультету економіки Університету прикладних наук у місті Міттвайда (Німеччина);

*Мохаммад Джаммал* – д-р філософії, голова приймальної комісії Британського університету (ОАЕ);

*Маргаса Клара* – д-р філософії, наукова співробітниця університету Саламанки (Іспанія);

*Марія Насіменто Кунья* – д-р філософії, професор факультету економічних, соціальних та бізнес наук університету Лусофони (Португалія);

*Валінкевич Н. В.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету;

*Дячков Д. В.* – д-р екон. наук, доцент, заступник директора навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

*Небаба Н. О.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Мешко Н. П.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Жиленко К. М.* – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Зінченко О. А.* – д-р екон. наук, професор, в.о. завідувача кафедри маркетингу та логістики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Левкович О. В.* – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Краснікова Н. О.* – канд. екон. наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Павлов Р. А.* – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

*Яровенко Т. С.* – д-р екон. наук, професор, т.в.о. завідувача кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

---

Е 45 Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2026 р. : у 9 т. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2026.

ISBN 978-617-645-544-8

Т. 7 : Штучний інтелект у системах сталого економічного розвитку та сучасні парадигми та тенденції еволюції міжнародного туризму. – 2026. – 126 с.

ISBN 978-617-645-551-6

У збірнику надруковано наукові праці Міжнародної науково-практичної конференції, яка відбулася 23–24 квітня 2026 року в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара. Для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗів та наукових закладів.

УДК 336

ISBN 978-617-645-544-8

ISBN 978-617-645-551-6 (Т. 7)

© Авторський колектив, 2026

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

**Dr. rer. oec. Velesco Serge, Holitsyna Yelyzaveta**

*University of Applied Sciences Mittweida (Germany)*

### **THE USE OF MACHINE LEARNING TO OPTIMISE ENERGY CONSUMPTION IN INDUSTRY 4.0**

Industry 4.0 represents a new paradigm in industrial production, based on the integration of cyber-physical systems, the Internet of Things (IoT), big data and artificial intelligence. High energy consumption remains one of the key challenges facing modern manufacturing. It accounts for a significant proportion of costs and has a negative impact on the environment. The application of machine learning (ML) enables the prediction, analysis and optimisation of energy usage in real time, facilitating the transition to energy-efficient, so-called ‘smart factories’ [1–3].

Machine learning enables the creation of accurate models for forecasting energy consumption based on historical data, weather conditions, equipment characteristics and production processes. Algorithms such as ‘random forests’, gradient boosting and neural networks (in particular LSTM and CNN) demonstrate high accuracy in forecasting peak loads and detecting anomalies [4; 5]. These models process vast amounts of multidimensional data to identify patterns that traditional statistical methods often fail to account for. For example, hybrid approaches combining singular spectrum analysis with LSTM networks improve the forecasting of extreme values and non-linear behaviour in industrial energy profiles. The integration of ML with IoT enables continuous monitoring and automated decision-making, which is particularly relevant for Industry 4.0, where data is received in real time from sensors [2; 6]. IoT sensors provide high-frequency data streams on equipment operation, environmental factors and process variables, enabling ML models to dynamically adjust parameters and prevent energy wastage.

One promising area is the application of deep learning to manage energy consumption in ‘smart buildings’ and industrial complexes. Convolutional neural

networks (CNNs), combined with the Internet of Things (IoT), analyse consumption data and identify inefficiencies. They then implement 'demand response' strategies, achieving forecasting accuracy of up to 88% [1]. Such systems use historical data on energy consumption, weather conditions and building characteristics to ensure real-time optimisation and the detection of anomalies in heating, ventilation and air conditioning systems, lighting and production equipment. In addition, ML is used to optimise production schedules, preventive maintenance and load balancing using renewable energy sources. This not only reduces costs but also contributes to achieving sustainable development goals, for example by reducing CO<sub>2</sub> emissions [7; 8]. In the steel industry, predictive modelling helps to adjust furnace parameters and operating schedules to minimise energy consumption whilst maintaining product quality. Research indicates potential reductions in energy consumption through dynamic adjustments based on fluctuations in demand and energy prices.

Research shows that combining machine learning with digital twins and cyber-physical systems makes it possible to simulate scenarios and optimise business processes at the plant level. Digital twins create virtual copies of physical objects and processes, synchronised with real-time data, allowing engineers to test energy-saving strategies without halting production. In practical examples, machine learning-based approaches reduce downtime and energy consumption by 10-30% through predictive maintenance and process optimization [5; 9]. For example, reinforcement learning and hybrid models support dynamic scheduling and fault detection, leading to reduced downtime and more efficient resource allocation. Ukrainian researchers are focusing on adapting these technologies to national conditions, particularly in the context of integration with 'smart grids' and hybrid energy systems, where ML helps to balance variable renewable energy sources and improve the overall resilience of the system in the face of infrastructure challenges [10; 11].

The synergy between Industry 4.0 technologies further enhances these benefits. The Internet of Things (IoT) and big data analytics improve the coordination and visualisation of energy flows, whilst artificial intelligence enables self-regulating equipment and energy-optimised production planning. In smart manufacturing environments, machine learning (ML) supports predictive maintenance, which minimises unplanned downtime; energy-optimised planning, which aligns operations with periods of low energy prices; and anomaly detection, which prevents inefficiencies.

Case studies in the automotive and heavy machinery sectors demonstrate that higher levels of digital maturity lead to closer integration of these tools, resulting in significant improvements in energy efficiency metrics [3]. Furthermore, digital twins facilitate the modelling of various scenarios for entire production lines, helping to identify optimal configurations in terms of energy efficiency and sustainability.

Despite its significant advantages, the implementation of machine learning faces many challenges. These include: data quality and availability, the computational complexity of models (particularly deep learning architectures), cybersecurity risks in connected Internet of Things ecosystems, and the need for skilled professionals capable of developing and maintaining such systems. Integration with legacy equipment in many sectors also creates compatibility issues. Further research should focus on the development of hybrid models (e.g., combining optimisation algorithms with neural networks), explainable AI techniques to build trust in decisions, and the standardisation of frameworks for Industry 4.0 to ensure scalability across different manufacturing contexts [6; 12]. Overcoming these obstacles is essential for wider adoption, particularly in countries with economies in transition and sectors undergoing digital transformation.

Machine learning is thus becoming a key tool for optimising energy consumption in Industry 4.0, ensuring the sector's economic efficiency, environmental sustainability and competitiveness. By enabling real-time, data-driven decision-making, ML not only reduces operational costs but also supports global decarbonisation efforts and the transition to circular and sustainable production systems.

### **References:**

1. Alijoyo, F. A. (2024). AI-powered deep learning for sustainable industry 4.0 and internet of things: Enhancing energy management in smart buildings. *Alexandria Engineering Journal*, 104, 409-422. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110016824008512>.
2. Belghiti, I. D. (2024). Optimizing energy utilization in smart manufacturing using machine learning within the framework of Industry 4.0. *IEEE Xplore*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10655007/>.
3. Cagno, E., Accordini, D., Thollander, P., Andrei, M., Hasan, A. S. M. M., Pessina, S., & Trianni, A. (2025). Energy management and industry 4.0: Analysis of the enabling effects of digitalization on the implementation of energy management practices. *Applied Energy*. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2025.125877>.
4. Casini, M. (2024). Machine learning and image analysis towards improved energy management in Industry 4.0: A practical case study on quality control. *Energy Efficiency*. <https://doi.org/10.1007/s12053-024-10228-7>.

5. Hussain, I. (2025). Evaluating machine learning algorithms for energy consumption prediction. *Scientific Reports*. <https://www.nature.com/articles/s41598-025-94946-7>.
6. Nozari, H. (2025). Machine learning models for energy optimization and resource consumption in smart factories. In *Artificial Intelligence of Everything and Sustainable Development*. [https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-981-96-7202-8\\_10.html](https://ideas.repec.org/h/spr/sprchp/978-981-96-7202-8_10.html).
7. Oladapo, B. I. (2024). Machine learning for optimising renewable energy and energy efficiency. *Atmosphere*, 15(10), 1250. <https://www.mdpi.com/2073-4433/15/10/1250>.
8. Pragma, P. (2024). Predictive modelling for effective energy consumption in steel manufacturing. *IEEE Xplore*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10673505/>.
9. Sarswatula, S. A. (2022). Modeling energy consumption using machine learning. *Frontiers in Manufacturing Technology*. <https://www.frontiersin.org/journals/manufacturing-technology/articles/10.3389/fmtec.2022.855208/full>.
10. Soori, M. (2026). Internet of things and machine learning for energy saving in advanced manufacturing processes: A review. *Energy Reports*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S3050744825000271>.
11. Temich, S. (n.d.). Prediction of energy consumption in the Industry 4.0. *JTAM*. <http://jtam.pl/pdf-140203-67123>.
12. Vojtech, D. V. (2024). Vykorystannia mashynnoho navchannia ta shtuchnoho intelektu v enerhetytsi [Use of machine learning and artificial intelligence in energy]. *Visnyk ICCT*. <https://visn-icct.uu.edu.ua/index.php/icct/article/view/149>.

**Yemtseva D, Dr. of sciences Dzhusov O.**

*University of Applied Sciences Mittweida (Germany)*

## **INTEGRATING BIG DATA, THE INTERNET OF THINGS AND MACHINE LEARNING TO OPTIMISE OPERATIONAL ACTIVITIES IN THE HOSPITALITY AND CATERING SECTORS**

The modern hospitality and catering industry faces numerous challenges: increasing competition, changing customer expectations, the need to reduce costs and ensure sustainable development. The integration of Big Data, the Internet of Things (IoT) and machine learning (ML) technologies forms a powerful toolkit for optimising operational processes, improving efficiency and personalising services. These technologies enable the collection, processing and analysis of vast amounts of data in real time, transforming traditional establishments into ‘smart’ venues capable of adapting to dynamic market conditions [1; 2]. The Internet of Things plays a key role in collecting data from sensors installed in hotel rooms, restaurant kitchen equipment, lighting systems, HVAC and inventory. IoT sensors record parameters such as energy consumption, temperature, humidity, food stock levels and guest movement. This

data is transmitted to cloud platforms, where Big Data ensures its storage, integration and pre-processing. Machine learning, in turn, analyses the resulting datasets, identifies hidden patterns and generates forecasts. For example, algorithms such as XGBoost, Random Forest or Deep Neural Networks enable highly accurate forecasting of demand for rooms, meal types or peak occupancy, achieving classification accuracy of up to 85% [3; 4].

One of the most important areas of application is the optimisation of energy consumption. IoT sensors monitor electricity usage, heating, ventilation and air conditioning in real time. Machine learning models analyse data on room occupancy, weather conditions and guest behaviour, automatically adjusting systems to minimise wastage. In hotels, such solutions enable energy consumption to be reduced by 20-40%, lowering operating costs and environmental impact. In restaurants, IoT helps optimise the operation of kitchen equipment, preventing energy wastage during downtime [1; 5].

The integration of technology significantly improves inventory and supply chain management. In catering establishments, IoT sensors track product expiry dates, stock levels and storage temperatures in real time, ensuring constant monitoring of refrigeration and freezer equipment, storage areas and display cabinets. This data is automatically transmitted to centralised platforms, where big data combines it with historical sales figures, seasonal trends, external factors (weather, local events, holidays) and even customer behaviour data. Machine learning analyses these multi-layered datasets, forecasts demand for individual menu items with high accuracy, automatically generates recommendations for orders from suppliers and optimises restocking schedules. As a result, food waste is reduced by 30-35%, as the system alerts staff in good time about products nearing their use-by date, suggests using them in special offers, or redirects them to other dishes. This not only reduces operational costs and environmental impact but also improves service quality by minimising the risk of running out of popular items and ensuring a steady supply of fresh ingredients [2; 6].

Personalisation of services is made possible by analysing big data on guest behaviour, reviews and preferences. Machine learning processes text reviews, booking data and interactions with IoT devices (smart lighting, room temperature, meal recommendations). Systems offer individualised services: automatic room configuration to suit the guest's preferences, chatbots for quick service, or personalised

menus in restaurants. Research shows that such personalisation increases customer satisfaction by 15% and encourages repeat visits [3; 7].

Predictive maintenance is another effective application of technology integration. IoT sensors installed on key equipment (refrigerators, hobs, convection ovens, dishwashers, lifts, HVAC systems and laundry facilities) continuously record operating parameters: vibration, temperature, energy consumption, pressure and humidity. Machine learning models analyse this data in conjunction with historical breakdown records and operational schedules, identifying hidden anomalies and predicting potential failures several days or weeks in advance. This allows maintenance to be scheduled at convenient times (for example, during periods of low occupancy), significantly reducing equipment downtime and the risk of emergencies that could affect guest comfort or food safety. Combined with Big Data, such systems optimise not only repairs but also room cleaning schedules, staff allocation and even the energy consumption of the entire establishment, depending on actual occupancy and forecast demand. As a result, maintenance costs are reduced (sometimes by 20-40%), operational safety and the overall reliability of the infrastructure are improved, which directly impacts the quality of service and the establishment's reputation [1; 5].

In the catering sector, technology helps to optimise food preparation processes and ensure food safety. The Internet of Things (IoT) enables continuous monitoring of temperature and hygiene, whilst machine learning analyses data to predict the quality of dishes and identify risks. Big data enables the development of food safety models, the optimisation of recipes and the reduction of waste during production [6; 7].

Despite significant benefits, the implementation of these technologies presents challenges. These include ensuring data cybersecurity, high initial investment costs, the need for skilled staff, and integration with legacy systems. Furthermore, the ethical use of guest data and compliance with privacy regulations (GDPR and similar) are crucial. Further research should focus on developing hybrid models, improving system interoperability, and adapting solutions for small businesses in the hospitality sector [2; 7].

Consequently, the integration of Big Data, the Internet of Things and machine learning is radically transforming operations in the hospitality and catering sectors.

These technologies enable businesses to simultaneously improve efficiency, reduce costs, enhance service quality and achieve sustainable development goals. In the future, their further adoption will enable the creation of fully autonomous ‘smart’ establishments, focused on delivering maximum value for both the customer and the business. These three areas-inventory management, personalisation and predictive maintenance-demonstrate the synergistic effect of integrating Big Data, the Internet of Things (IoT) and machine learning. They transform operational activities from reactive to proactive, enabling management in the hospitality and catering sectors to make decisions based on accurate data rather than intuition. Looking ahead, further refinement of algorithms and the expansion of sensor networks pave the way for fully automated ‘smart’ kitchens and hotels, where resources are utilised as efficiently as possible and guests enjoy an exceptional, personalised experience.

#### **References:**

1. Dakhia Z. et al. AI-Enabled IoT for Food Computing: Challenges and Opportunities. *Sensors*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/1424-8220/25/7/2147>.
2. Diwan S. A. et al. Optimizing guest experience in smart hospitality: Integrated fuzzy-AHP and machine learning for centralized hotel operations with IoT. *Alexandria Engineering Journal*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1110016824015229>.
3. Ding H. et al. The Application of Artificial Intelligence and Big Data in the Food Sector. *Foods*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10742996/>.
4. Gaji? T. et al. Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 17. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7279>.
5. Hussain M. A. et al. Machine Learning in Transforming the Food Industry. *Foods*. 2025. URL: <https://www.mdpi.com/2304-8158/15/1/90>.
6. Mercan S. et al. Improving the service industry with hyper-connectivity: IoT and big data in the hospitality domain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2021. Vol. 33, No. 1. URL: [https://csl.fiu.edu/wp-content/uploads/2023/05/impo\\_service\\_industry.pdf](https://csl.fiu.edu/wp-content/uploads/2023/05/impo_service_industry.pdf).
7. Singgalen Y. A. Big Data in Tourism and Hospitality Industry: Predictive Analytics of Hotel Room Trends. *Indonesian Journal of Tourism and Leisure*. 2025. Vol. 6, No. 1. URL: <https://journal.lasigo.org/index.php/IJTL/article/download/474/215>.

**Бедний П. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ  
СТАЛИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

З розвитком цифрових технологій штучний інтелект став невід'ємною частиною сучасного світу, що суттєво впливає як на повсякденне життя людей, так і на функціонування бізнесу. Сьогодні його активно використовують підприємці, менеджери, аналітики та інші фахівці для оптимізації процесів і прийняття рішень. Особливо помітне прискорення цифровізації відбулося під час пандемії COVID-19, коли бізнес був змушений швидко адаптуватися до нових умов. У цей період інвестиції у цифрові технології значно зросли: за результатами досліджень, приблизно на 35% у порівнянні з допандемічним періодом, що свідчить про активний перехід компаній до цифрових бізнес-моделей та посилення ролі інновацій у міжнародному менеджменті [1].

У результаті таких змін світова економіка почала трансформуватися швидшими темпами, а традиційні підходи до ведення бізнесу поступово втрачають актуальність. Водночас разом із розвитком технологій зростає і потреба у забезпеченні їх безпечного та відповідального використання. Саме тому особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка передбачає баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід дозволяє не лише досягати короткострокових результатів, але й забезпечувати довгострокову стабільність розвитку підприємств [3].

У міжнародному середовищі ці процеси проявляються ще більш виразно. Сучасні компанії, особливо транснаціональні корпорації, працюють одночасно на декількох ринках, які відрізняються економічними умовами, законодавством і культурними особливостями. Це створює додаткові труднощі для управління, оскільки необхідно враховувати велику кількість факторів і швидко реагувати на зміни. У таких умовах використання штучного інтелекту стає важливим інструментом, який допомагає обробляти великі обсяги інформації та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Згідно з дослідженнями міжнародного досвіду цифровізації бізнесу, впровадження сучасних технологій дозволяє компаніям підвищувати ефективність діяльності та формувати конкурентні

переваги на глобальному ринку [5]. Це проявляється, зокрема, у покращенні координації між підрозділами, оптимізації витрат і підвищенні гнучкості бізнесу. Таким чином, штучний інтелект стає не просто допоміжним інструментом, а важливим елементом сучасного міжнародного менеджменту.

Одним із найбільш поширених напрямів використання штучного інтелекту є цифровізація маркетингу та управління. Завдяки аналізу великих обсягів даних компанії можуть краще розуміти поведінку споживачів, прогнозувати попит і більш точно формувати свої пропозиції. Це дозволяє підвищити ефективність комунікації з клієнтами та адаптувати бізнес до змін ринку [2]. Крім того, штучний інтелект активно використовується для оптимізації логістичних процесів, що особливо важливо у міжнародному бізнесі, де ефективність ланцюгів постачання має вирішальне значення [2].

Важливим аспектом є також вплив штучного інтелекту на екологічну складову сталого розвитку. З одного боку, його використання дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити витрати енергії та підвищити ефективність виробництва. З іншого боку, розвиток цифрових технологій супроводжується зростанням енергоспоживання, особливо через роботу дата-центрів і обробку великих обсягів даних. Це може створювати додаткове навантаження на довкілля, що потребує врахування при впровадженні штучного інтелекту [6]. Таким чином, важливо забезпечити баланс між технологічним розвитком і екологічною безпекою.

Не менш важливим є питання регулювання використання штучного інтелекту. В Україні цей процес визначається на державному рівні, зокрема через концепцію розвитку штучного інтелекту, яка передбачає впровадження інноваційних технологій у різні сфери економіки [4]. У міжнародному середовищі ситуація є більш складною, оскільки різні країни мають власні підходи до регулювання цифрових технологій. Це створює певні труднощі для компаній, які працюють на глобальному рівні, і вимагає від них високого рівня адаптивності.

Отже, штучний інтелект відіграє важливу роль у формуванні сталих бізнес-моделей у міжнародному менеджменті. Його використання дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємств, забезпечити їх адаптацію до умов глобалізації та сформувані нові підходи до управління. Водночас для досягнення довгострокових результатів необхідно поєднувати технологічні

інновації з принципами сталого розвитку, що забезпечить баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Лобунець Т. В., Ямполь Ю. В., Журавльова І. В. Інновації та цифрова трансформація у міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 2.
2. Попадинець Н. М., Бондаренко В. М., Курей О. А., Маргітич В. В., Графська О. І. Цифровізація маркетингу та менеджменту в бізнесі: роль штучного інтелекту. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 60-64. <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-1-15>
3. Сабовчик А. І., Попович А. М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: ПРАВО*. 2024. Вип. 86: Ч. 5. С. 415-422. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.5.61>.
4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р (зі змінами від 29.12.2021 № 1787-р).
5. Мосумова А. К., Селезньова Г. О., Гагарінов О. В. Цифровізація бізнесу: міжнародний досвід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 323-328. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-55>.
6. Приварнікова І. Ю., Сердюков М. В. Екологічні наслідки цифровізації зовнішньоекономічної діяльності: штучний інтелект та енергоспоживання. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 47-59. DOI: 10.60022/2(2)-5S.

**Канд. екон. наук Белозерцев В. С., Іванова В. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ ТОЧНОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА ЯК ЧИННИК ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Сучасна парадигма сталого економічного розвитку диктує нові правила гри, де продовольча безпека держави стає не просто питанням наявності продуктів, а складним технологічним рівнянням. У центрі цього рівняння сьогодні перебуває штучний інтелект, який трансформує традиційне землеробство у високотехнологічну галузь, здатну протистояти глобальним викликам. Використання інтелектуальних систем у точному землеробстві дозволяє реалізувати перехід від екстенсивного використання ресурсів до стратегії максимальної ефективності кожної одиниці площі. Це стає можливим завдяки здатності алгоритмів машинного навчання обробляти колосальні обсяги даних, які раніше залишалися поза увагою агрономів. Одним із ключових аспектів впливу штучного інтелекту на

стійкість агросектору є прогностична аналітика. На відміну від застарілих статистичних моделей, сучасні нейронні мережі аналізують сукупність факторів у їхній динаміці: від індексів вегетації, отриманих із супутників, до мікрокліматичних показників конкретного поля. Це дозволяє державі отримувати надточні прогнози врожайності ще на етапі цвітіння культур. Така передбачуваність є критично важливою для формування стратегічних продовольчих резервів та збалансування експортно-імпортних операцій. Коли держава точно знає обсяг майбутнього ресурсу, вона може ефективно запобігати ціновим шокам на внутрішньому ринку, що безпосередньо впливає на соціальну стабільність та економічний добробут населення.

Одним із ключових аспектів впливу штучного інтелекту на стійкість агросектору є прогностична аналітика. На відміну від застарілих статистичних моделей, сучасні нейронні мережі аналізують сукупність факторів у їхній динаміці: від індексів вегетації, отриманих із супутників, до мікрокліматичних показників конкретного поля. Це дозволяє державі отримувати надточні прогнози врожайності ще на етапі цвітіння культур. Така передбачуваність є критично важливою для формування стратегічних продовольчих резервів та збалансування експортно-імпортних операцій. Коли держава точно знає обсяг майбутнього ресурсу, вона може ефективно запобігати ціновим шокам на внутрішньому ринку, що безпосередньо впливає на соціальну стабільність та економічний добробут населення.

Економічна стійкість аграрних підприємств, як фундамент продовольчої безпеки, також зміцнюється через автоматизацію та роботизацію. Інтелектуальні системи навігації та автопілотування дозволяють техніці працювати з мінімальними перекриттями, заощаджуючи паливе та насіння. Більше того, штучний інтелект здатен оптимізувати системи зрошення, подаючи воду лише туди і туди, де це дійсно необхідно, базуючись на аналізі транспірації рослин та вологості ґрунту. В умовах дефіциту водних ресурсів та кліматичних аномалій такі рішення стають єдиним способом підтримання рентабельності виробництва харчових продуктів.

Ключову роль продовжують відігравати недорогі метали та мінеральні продукти. Водночас спостерігаються певні структурні зрушення, зокрема зростання частки продукції аграрного сектору та продуктів її переробки. Така тенденція свідчить про поступову диверсифікацію експорту, що є важливим напрямом підвищення стійкості економіки регіону.

Важливим вектором розвитку є інтеграція штучного інтелекту в логістичні ланцюги. Проблеми зберігання та транспортування врожаю часто призводять до значних втрат продукції, що підриває продовольчу стабільність. Розумні системи моніторингу елеваторів здатні вчасно виявляти ризики псування зерна, а логістичні алгоритми оптимізують шлях продукції від поля до кінцевого споживача, мінімізуючи витрати часу та енергії. Зрештою, впровадження штучного інтелекту створює нову екосистему, де дані стають таким самим цінним ресурсом, як земля чи вода. Це стимулює появу нових робочих місць у сільській місцевості, вимагаючи фахівців із цифрової агрономії та аналізу даних, що сприяє гармонійному розвитку територій та зміцненню національної економіки перед обличчям глобальних загроз.

#### **Список використаних джерел:**

1. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. №12. С. 67-72.
2. Маланчук М., Музика Н., Кравчук М., Лук'яненко Ю. О. Перспективи використання штучного інтелекту в кадастрових та землевпорядних процесах URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae\\_2024\\_r04\\_a42.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r04_a42.pdf).
3. Як ШІ трансформує агротех: точне землеробство, роботизація та зменшення втрат. URL: <https://speka.ua/artificial-intelligence/yak-si-transformuje-agrotex-tocne-zemlerobstvo-robotizaciya-ta-zmensennya-vtrat-vz1174>.

**Д-р екон. наук Гринько Т. В., Іванов К. Р.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КРАЇНИ**

Сучасна глобальна економіка перебуває у фазі глибоких трансформацій, що зумовлені активним поширенням цифрових технологій та формуванням нових моделей економічного розвитку. Одним із ключових драйверів таких змін виступає штучний інтелект (ШІ), який поступово перетворюється на універсальний технологічний інструмент модернізації виробничих процесів, управління даними та створення нових джерел економічної вартості. Його застосування охоплює практично всі галузі економіки, від промисловості та фінансів до

логістики й державного управління. У цьому контексті штучний інтелект дедалі частіше розглядається не лише як технологічна інновація, а як фундаментальний чинник формування економічного потенціалу держави [1].

Економічний потенціал країни є інтегральною характеристикою, що відображає можливості національної економіки щодо створення матеріальних і нематеріальних благ, забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. Його формування базується на взаємодії різних видів ресурсів – виробничих, фінансових, інтелектуальних та інституційних. Особливу роль у сучасних умовах відіграють саме інноваційні фактори розвитку, серед яких провідне місце займають цифрові технології та інтелектуальні системи [2].

Дослідження показують, що інвестиції у такі технології можуть стимулювати зростання продуктивності праці, підвищувати ефективність використання ресурсів та сприяти розвитку нових секторів економіки [3]. Водночас ефект від їх впровадження не є миттєвим, оскільки потребує значних інвестицій у людський капітал, інфраструктуру та організаційні зміни.

Важливим аспектом впливу штучного інтелекту на економіку є трансформація ринку праці. Автоматизація певних виробничих процесів може призводити до скорочення робочих місць у традиційних галузях, однак водночас формує попит на нові професії, пов'язані з розробкою, впровадженням і обслуговуванням інтелектуальних систем. Таким чином, технологічні зміни створюють складну систему взаємозалежностей між інноваційним розвитком, зайнятістю населення та динамікою доходів [4].

Дослідження впливу штучного інтелекту на економічний потенціал особливо зростає в умовах сучасних викликів, що постали перед економікою України. Поглиблення процесів цифровізації, необхідність відновлення економіки після кризових явищ та інтеграція до глобального технологічного простору потребують активного впровадження інноваційних технологій. У цьому контексті штучний інтелект може стати важливим інструментом підвищення ефективності економічної системи та формування нових джерел економічного зростання. Статистичний аналіз матеріалів міжнародних організацій та аналітичних центрів, Міжнародного валютного фонду, Світового банку, а також дані національної статистики України [5; 6; 7] дозволяє виявити тісний позитивний взаємозв'язок між інвестиціями у сферу штучного інтелекту та кількістю працюючих у цій

галузі спеціалістів, що свідчить про формування нового типу людського капіталу, який стає важливим елементом економічного потенціалу держави. Окрім цього, виявляється наявність помірного позитивного статистичного зв'язку між інвестиціями у штучний інтелект і рівнем безробіття, що відображає структурні зміни, що відбуваються на ринку праці під впливом цифрової трансформації економіки.

Щодо взаємозв'язку між розвитком штучного інтелекту та макроекономічною динамікою, то на сьогодні результати аналізу не виявили статистично значущих залежностей між інвестиціями у ІІІ та темпами зростання ВВП або реальної заробітної плати в Україні, що може бути зумовлено впливом низки зовнішніх факторів, які суттєво впливали на економічну ситуацію в Україні протягом досліджуваного періоду. До таких факторів належать глобальні економічні кризи, пандемія COVID-19 та воєнні події.

Крім того, слід враховувати, що вплив інноваційних технологій на макроекономічні показники зазвичай проявляється із певним часовим лагом. Для реалізації економічного ефекту від упровадження штучного інтелекту необхідний певний період адаптації економічної системи, який включає модернізацію виробничих процесів, підготовку кадрів та розвиток інституційного середовища.

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що штучний інтелект поступово стає важливим структурним елементом економічного потенціалу держави. Його вплив проявляється насамперед через формування інноваційної інфраструктури, розвиток людського капіталу та стимулювання інвестиційної активності у високотехнологічних секторах економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Raj, R., & Kos, A, (2023). Artificial Intelligence: Evolution, Developments, Applications, and Future Scope. *Przegląd Elektrotechniczny*. 2023. № 99(2). P. 1-13. <https://doi.org/10.15199/48.2023.02.01>.
2. Халіляєва, О. В., & Пузирьова, П. В. (2021). Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 12(247). 33-40.
3. Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333-372. Doi: 10.1257/mac.20180386
4. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). Automation and new tasks: The implications of the task content of production for labor demand. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.

5. International Monetary Fund (IMF). Gen-AI: Artificial Intelligence and the future of work. IMF Staff Discussion Notes. URL: <https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2024/01/14/gen-ai-artificial-intelligence-and-the-future-of-work-542379>.
6. World Bank. World Development Report 2024: Digital dividends and the risk of divergence. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>.
7. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

**Д-р екон. наук Зінченко О. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО МАРКЕТИНГУ**

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення екологічних викликів особливого значення набуває концепція зеленого маркетингу, яка орієнтована на задоволення потреб споживачів із одночасним мінімізацією негативного впливу на довкілля. У цьому контексті важливу роль відіграють цифрові технології, зокрема штучний інтелект (ШІ), що відкриває нові можливості для формування та реалізації екологічно відповідальних маркетингових стратегій.

Штучний інтелект у зеленому маркетингу виступає як інструмент обробки та аналізу великих масивів даних, що дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, їхні екологічні уподобання та мотивації. Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть сегментувати аудиторію за рівнем екологічної свідомості, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність комунікацій.

Однією з ключових можливостей ШІ є підтримка прийняття рішень у сфері сталого позиціонування бренду. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати вплив екологічних характеристик продукції на споживчий вибір, прогнозувати попит на «зелені» товари та визначати оптимальні канали просування. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, які впроваджують принципи сталого розвитку. Важливим напрямом є використання ШІ для оптимізації маркетингових кампаній з урахуванням екологічних факторів. Інтелектуальні системи здатні мінімізувати витрати ресурсів на рекламу, підвищувати точність таргетингу та зменшувати інформаційне перевантаження споживачів. Це відповідає принципам відповідального споживання та сталого розвитку.

ШІ також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств у сфері зеленого маркетингу. Зокрема, технології аналізу даних дозволяють відстежувати життєвий цикл продукції, оцінювати її екологічний слід та комунікувати ці показники споживачам. Це формує довіру до бренду та знижує ризики «greenwashing».

У сфері цифрових комунікацій штучний інтелект забезпечує нові можливості для взаємодії з клієнтами. Чат-боти, рекомендаційні системи та аналітика соціальних мереж дозволяють формувати екологічно орієнтований контент, підвищувати рівень залученості аудиторії та популяризувати принципи сталого споживання [2].

Крім того, ШІ може бути використаний для підтримки розробки екологічно чистих продуктів. Аналіз споживчих даних, трендів та технологічних можливостей дозволяє підприємствам створювати інноваційні рішення, що відповідають вимогам сталого розвитку та очікуванням ринку.

Разом з тим, використання штучного інтелекту у зеленому маркетингу супроводжується певними викликами. Серед них – необхідність забезпечення достовірності даних, етичні аспекти використання інформації та потреба у формуванні відповідної нормативно-правової бази.

Отже, штучний інтелект є важливим інструментом розвитку зеленого маркетингу, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій, забезпечити прозорість діяльності підприємств та сприяти формуванню екологічно відповідальної поведінки споживачів. Його впровадження є необхідною умовою переходу до моделі сталого економічного розвитку.

Європейський досвід розвитку зеленого маркетингу з використанням штучного інтелекту демонструє системний та інституційно підтриманий підхід, що поєднує цифровізацію, екологічну політику та інноваційні бізнес-моделі. У рамках реалізації Європейський зелений курс штучний інтелект розглядається як один із ключових інструментів досягнення кліматичної нейтральності та формування сталої економіки.

Важливим елементом є нормативне регулювання. Прийняття EU AI Act закладає основи для розвитку «зеленого ШІ», орієнтованого на енергоефективність, прозорість та відповідальність. Зокрема, у ЄС передбачено розробку стандартів для зменшення енергоспоживання AI-систем та створення так званих

«регуляторних пісочниць», які дозволяють тестувати інноваційні рішення у сфері екології та маркетингу. Це створює сприятливе середовище для розвитку інноваційних підходів до зеленого маркетингу.

Європейські компанії активно інтегрують ШІ у свої маркетингові та екологічні стратегії. Наприклад, цифрові платформи та ритейлери використовують генеративний ШІ для створення маркетингового контенту, що дозволяє значно скоротити витрати ресурсів та підвищити швидкість реакції на ринкові тренди. Такий підхід не лише підвищує ефективність комунікацій, але й зменшує екологічний слід маркетингової діяльності (менше фізичних зйомок, логістики, матеріалів).

Окремої уваги заслуговує розвиток циркулярної економіки в ЄС, де ШІ використовується для підтримки екологічного маркетингу через оптимізацію ресурсів і повторне використання матеріалів. Зокрема, європейські проєкти демонструють застосування AI для сортування відходів, аналізу життєвого циклу продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. Це дозволяє компаніям не лише зменшувати витрати, але й комунікувати свою екологічну відповідальність споживачам.

Важливим напрямом є боротьба з явищем «greenwashing». У Європейському Союзі впроваджуються жорсткі вимоги до підтвердження екологічних заяв компаній, що стимулює використання ШІ для перевірки достовірності даних та формування прозорої маркетингової комунікації. Таким чином, штучний інтелект стає інструментом підвищення довіри до брендів і розвитку відповідального споживання.

Крім того, європейські інвестиційні програми та політика підтримки інновацій сприяють широкому впровадженню ШІ у бізнес-практики. За даними досліджень, понад 90% компаній у ЄС інвестують у заходи зі зменшення викидів та активно впроваджують цифрові технології, включаючи штучний інтелект [3]. Це свідчить про високий рівень інтеграції зеленого маркетингу та цифрової трансформації.

Таким чином, європейський досвід демонструє, що ефективний розвиток зеленого маркетингу на основі штучного інтелекту можливий лише за умови поєднання технологічних інновацій, державного регулювання та активної позиції бізнесу. Для України цей досвід є важливим орієнтиром у формуванні власної моделі сталого розвитку та інтеграції до європейського економічного простору.

**Список використаних джерел:**

1. Зінченко О. А., Мешко Н. П., Мішустіна Т. С. «Зелений» брендинг в контексті іміджу соціально-відповідальної компанії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9434>.
2. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2025. № 12(1). P. 33-48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>.
3. European firms show resilience, invest in Green transition, and match US companies in adopting AI technologies, new EIB survey shows. <https://www.eib.org/en/press/all/2025-383-european-firms-show-resilience-invest-in-green-transition-and-match-us-companies-in-adopting-ai-technologies-new-eib-survey-shows>.

**Д-р екон. наук Зінченко О. А., Балабанова К. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

Економічна діяльність перебуває у стані кардинальних змін, що зумовлені політичним, економічним та технологічним тиском. Попри невизначеність, бізнес намагається адаптуватися до нових умов, використовуючи інноваційні бізнес-моделі, впроваджуючи штучний інтелект та змінюючи взаємодію з клієнтами. Штучний інтелект (ШІ) є одним із ключових технологічних трендів сучасності, який змінює підходи до управління бізнесом та впливає на ефективність процесів, одночасно викликаючи дискусії щодо етичних, соціальних і екологічних аспектів його застосування [1].

У сучасному бізнесі ШІ активно використовується для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних, прогнозування попиту, оптимізації ресурсів та покращення клієнтського сервісу. Системи штучного інтелекту дозволяють виявляти неефективність на ранніх етапах і пропонувати оптимальні рішення, що зменшують витрати компанії та підвищують точність виконання завдань [2]. В останні роки підприємства та державні структури активно інвестують у розвиток ШІ, намагаючись одночасно вирішувати питання регулювання, інфраструктури, етики та безпеки даних. Згідно з дослідженнями McKinsey Global Institute, компанії, які впроваджують ШІ на рівні організації, отримують значні конкурентні переваги у продуктивності, прибутковості та інноваційності [1].

Одним із основних напрямів застосування ШІ є автоматизація бізнес-процесів, яка включає обробку документів, введення даних, управління складськими запасами та виконання повторюваних завдань. Завдяки цьому працівники можуть зосередитися на більш складних і відповідальних завданнях, підвищується точність виконання процесів, зменшуються операційні витрати та скорочується залежність від людського фактору [3]. Штучний інтелект також використовується для аналізу даних і прогнозування ринкових тенденцій, дозволяючи компаніям приймати обґрунтовані управлінські рішення та ефективно планувати свою діяльність на основі великих обсягів історичної інформації [4].

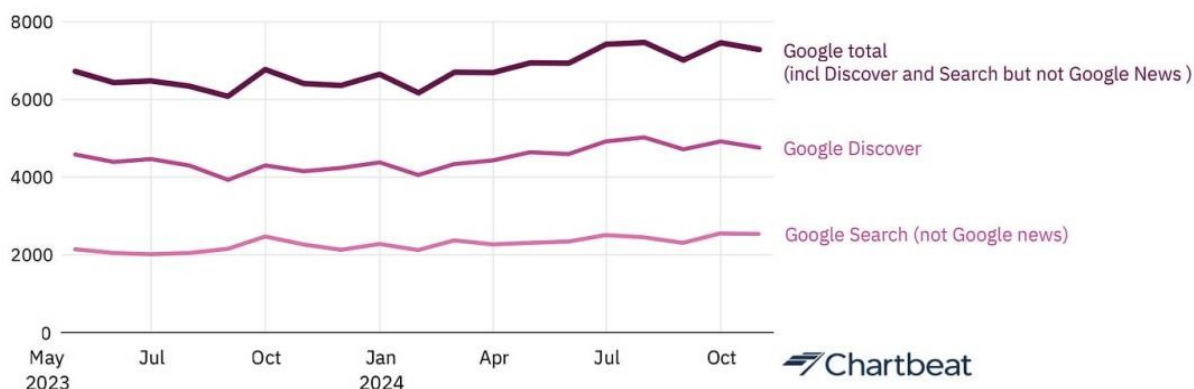
У сфері маркетингу ШІ допомагає формувати персоналізований контент і рекламні повідомлення, аналізувати поведінку користувачів і визначати оптимальні канали комунікації, що підвищує ефективність маркетингових кампаній [5]. У 2025 році, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємствам необхідно змінювати підходи до контент-маркетингу, відеореклами та SMM. Короткі відеоформати, значною мірою генеровані штучним інтелектом, займають лідируючі позиції за впливом на споживачів: 52% підприємців планують збільшити маркетингові витрати на YouTube, 48% – на TikTok, 43% – в Instagram. Одночасно спостерігається зниження активності на Facebook (-42%) та X (-68%) при збереженні або навіть зростанні загального тренду, що вказує на зміну каналів взаємодії з аудиторією [1; 5].

Технології AI у маркетингу відкривають нові можливості для персоналізації рекламного досвіду. Штучний інтелект аналізує поведінку користувачів та їхні вподобання, що дозволяє створювати індивідуалізовані рекламні повідомлення. Завдяки цьому підвищується рівень зацікавленості аудиторії та збільшується кількість конверсій.

Алгоритми штучного інтелекту також допомагають точніше визначати цільову аудиторію, аналізуючи дані користувачів і їхню поведінку в мережі. Система може знаходити людей, які раніше цікавилися певними товарами чи послугами, і показувати їм персоналізовану рекламу. Крім того, штучний інтелект визначає найефективніші канали комунікації, оптимальний час для показу реклами та найбільш результативні формати контенту, що дозволяє значно підвищити ефективність рекламних кампаній.

### **But search referrals in aggregate so far have not gone down**

Number of referrals in millions to news and media websites in the Chartbeat network.

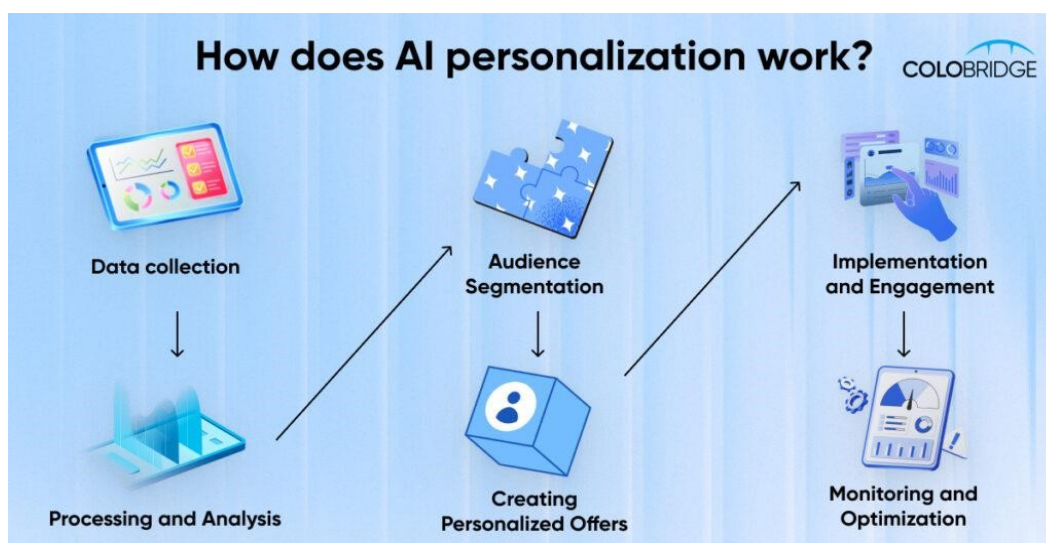


**Рис. 1. Кількість переходів (у мільйонах) на новинні та медійні вебсайти в мережі Chartbeat**

Ще однією важливою перевагою є можливість постійного аналізу ефективності кампаній у реальному часі. Системи штучного інтелекту безперервно відстежують результати реклами та надають рекомендації щодо її покращення. Якщо певна реклама не дає очікуваного результату для конкретної аудиторії, система може автоматично запропонувати зміни у таргетуванні або в креативному наповненні рекламного повідомлення [6].

Штучний інтелект також застосовується для управління ризиками та персоналом, аналізуючи фінансові операції, виявляючи підозрілі дії та автоматизуючи відбір кандидатів на вакансії. Це дозволяє зменшити ризики, підвищити точність управлінських рішень та ефективно розподіляти ресурси [6]. Впровадження ШІ дозволяє компаніям масштабувати свою діяльність без пропорційного збільшення персоналу, підвищує продуктивність і ефективність роботи, а також покращує якість обслуговування клієнтів.

Разом із цим, впровадження штучного інтелекту пов'язане з певними викликами. Основними є висока вартість розробки та інтеграції систем у наявну інфраструктуру, потреба у кваліфікованих фахівцях, а також забезпечення безпеки і якості даних. Етичні питання та надмірна залежність від технологій також можуть створювати ризики для бізнесу, адже збої в роботі алгоритмів можуть призвести до зупинки окремих процесів компанії [7].



**Рис. 2. Процес персоналізації маркетингу за допомогою штучного інтелекту [6]**

Дослідження показують, що понад 47% керівників компаній розглядають впровадження ШІ як альтернативу збільшенню персоналу, а майже 60% працівників уже використовують інтелектуальні інструменти у своїй роботі. За прогнозами, до 2030 року ШІ може додати світовій економіці понад 15,7 трильйона доларів, особливо у фінансовому секторі, медицині, роздрібній торгівлі та виробництві [2].

Таким чином, штучний інтелект стає невід’ємною складовою сучасного бізнесу, сприяє оптимізації процесів, покращує клієнтський сервіс, дозволяє ефективно управляти ресурсами та підвищує конкурентоспроможність компаній. Використання технологій ШІ робить бізнес більш гнучким і здатним швидко реагувати на зміни ринку та нові тенденції, що стимулює інновації та сприяє стабільному розвитку економіки [7].

### **Список використаних джерел:**

1. Окландер І. Системне використання штучного інтелекту в бізнес процесах підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6067>.
2. Ложко М. Роль штучного інтелекту в бізнесі у 2025 р. <https://blog.depositphotos.com/ua/shi-v-biznesi.html>.
3. Бірюкова П. В., Гринько Т. В. Впровадження технологій штучного інтелекту як стратегічного фактору підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 6 (83). С. 609-618. [https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83\\_2025/101.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/101.pdf).
4. Вплив штучного інтелекту на ефективність та конкурентоспроможність бізнесу: URL: [https://sitniks.ua/blog\\_post/vplyv-shtuchno-go-intelektu-na-efektyvnist-ta](https://sitniks.ua/blog_post/vplyv-shtuchno-go-intelektu-na-efektyvnist-ta).

5. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2025. № 12(1). P. 33-48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>.
6. Новальтська М. AI у рекламі – як штучний інтелект змінює digital-маркетинг. <https://novatalks.com.ua/ua/blog/ai-u-reklami/>
7. Ключ Ю. І., Гуменюк В. В. Використання ШІ в бізнес-процесах підприємства. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/853bbb69https://dspace.snu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/853bbb69-e014-434e-b243-dce6ee2e91b7/contente014-434e-b243-dce6ee2e91b7/content>.

**Д-р екон. наук Зінченко О. А., Барабанюк І. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **SCRUM-ТЕХНОЛОГІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МОЖЛИВОСТІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Сучасні умови розвитку бізнесу, особливо у високотехнологічних галузях, вимагають гнучких підходів до управління проєктами. Однією з найбільш ефективних методологій є SCRUM, яка належить до Agile-підходів і орієнтована на ітеративний розвиток, швидку адаптацію до змін та постійне вдосконалення продукту. Водночас активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) відкриває нові можливості для підвищення ефективності SCRUM-менеджменту. SCRUM як управлінська технологія базується на принципах самоорганізації команди, прозорості процесів та регулярного зворотного зв'язку. Основними елементами SCRUM є Product Backlog, Sprint Backlog, щоденні стендапи, спринти та ретроспективи. Така структура дозволяє забезпечити гнучкість управління, швидке реагування на зміни вимог та підвищення якості кінцевого продукту.

Інтеграція штучного інтелекту в SCRUM-процеси сприяє автоматизації рутинних завдань та підвищенню якості управлінських рішень. Зокрема, ШІ може використовуватися для аналізу Product Backlog, пріоритизації завдань та прогнозування тривалості виконання спринтів. Алгоритми машинного навчання здатні враховувати історичні дані про продуктивність команди, складність задач і ризики, що дозволяє більш точно планувати роботу.

У процесі управління спринтами ШІ може виконувати функції аналітичного помічника для SCRUM-майстра та Product Owner. Інтелектуальні системи здатні виявляти вузькі місця у процесі розробки, прогнозувати затримки та

пропонувати оптимальні варіанти розподілу ресурсів. Це підвищує ефективність командної роботи та знижує ризик невиконання завдань у встановлені строки.

Особливого значення набуває використання ШІ для аналізу командної динаміки. Інструменти на основі штучного інтелекту можуть оцінювати рівень взаємодії в команді, визначати фактори, що впливають на продуктивність, та пропонувати рекомендації щодо покращення комунікації. Це сприяє формуванню ефективних, згуртованих SCRUM-команд.

У сфері прийняття управлінських рішень ШІ забезпечує можливість обробки великих обсягів даних у режимі реального часу. Це дозволяє керівникам проєктів оперативно реагувати на зміни, приймати більш обґрунтовані рішення та мінімізувати ризики. Крім того, використання чат-ботів і віртуальних асистентів може автоматизувати частину комунікаційних процесів у команді. Разом із тим, впровадження ШІ у SCRUM-менеджмент потребує врахування певних обмежень. Серед них – необхідність забезпечення якості даних, адаптація команд до нових технологій та збереження балансу між автоматизацією та людським фактором. SCRUM передбачає високу роль командної взаємодії, тому надмірна автоматизація може негативно вплинути на креативність і гнучкість.

Отже, поєднання SCRUM-технологій менеджменту та можливостей штучного інтелекту формує нову парадигму управління проєктами, що базується на гнучкості, аналітичності та цифровій трансформації. Використання ШІ у SCRUM дозволяє підвищити ефективність командної роботи, якість продукту та конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах [1].

У контексті післякризового відновлення інноваційного виробництва особливого значення набуває синергія SCRUM-технологій менеджменту та можливостей штучного інтелекту. Така інтеграція дозволяє забезпечити не лише гнучкість управління, але й високий рівень аналітичної підтримки прийняття рішень, що є критично важливим в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. SCRUM забезпечує швидке розгортання інноваційних проєктів через короткі ітерації (спринти), що дозволяє поступово відновлювати виробничі процеси, тестувати нові рішення та оперативно вносити корективи. У поєднанні з інструментами штучного інтелекту це створює можливість формування адаптивних моделей управління виробництвом. Зокрема, ШІ може аналізувати результати кожного

спринту, оцінювати ефективність впроваджених рішень та пропонувати оптимальні напрями подальшого розвитку [2].

Одним із ключових напрямів є використання ІІІ для підтримки інноваційних циклів розробки продукції. У рамках SCRUM це дозволяє значно підвищити ефективність роботи з Product Backlog, забезпечуючи інтелектуальну пріоритизацію задач на основі їхнього потенційного економічного ефекту, рівня ризику та стратегічної значущості. Це особливо важливо для відновлення виробництва, де необхідно максимально раціонально використовувати наявні ресурси.

Інтеграція ІІІ у SCRUM-процеси також сприяє розвитку концепції «розумного виробництва» (smart manufacturing). Використання даних з виробничих систем у поєднанні з алгоритмами машинного навчання дозволяє створювати адаптивні виробничі лінії, які можуть змінювати параметри роботи залежно від умов. SCRUM, у свою чергу, забезпечує організаційну основу для впровадження таких інновацій через гнучкі команди та ітеративне вдосконалення процесів.

Важливим аспектом є також управління ризиками. ІІІ здатен прогнозувати потенційні загрози для виробничих процесів, включаючи технічні збої, логістичні проблеми або зміни ринкового попиту [3]. У поєднанні з SCRUM це дозволяє оперативно реагувати на ризики в межах коротких ітерацій, мінімізуючи їхній негативний вплив. У сфері управління людськими ресурсами поєднання SCRUM і ІІІ відкриває нові можливості для формування ефективних команд. Інтелектуальні системи можуть допомагати у розподілі ролей, оцінці навантаження та розвитку компетенцій працівників, тоді як SCRUM створює середовище для самореалізації та командної взаємодії. Це особливо важливо для відновлення інноваційного виробництва, де ключову роль відіграє людський капітал.

Перспективним є також використання ІІІ для інтеграції інноваційних підприємств у глобальні виробничі та цифрові екосистеми. SCRUM-підходи дозволяють ефективно координувати роботу розподілених команд, а ІІІ забезпечує аналітичну підтримку взаємодії з міжнародними партнерами, інвесторами та ринками.

Таким чином, поєднання SCRUM-технологій менеджменту та штучного інтелекту створює потужний інструментарій для відновлення інноваційного виробництва. Така синергія забезпечує гнучкість, швидкість адаптації, підвищення

ефективності використання ресурсів та формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах трансформації економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Зінченко О. А., Барабанюк І. В. Особливості SCRUM-технологій проєктного менеджменту. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*, 2025. № 2(56). С. 811-822. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-811-822](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-811-822).
2. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2025. № 12(1). Р. 33-48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>.
3. Іванов Р. В., Гринько Т. В., Іванов К. Р. Модельна оцінка ефективності використання штучного інтелекту в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Вип. 5(287). С. 362-371. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-362-371>.

**Д-р екон. наук Зінченко О. А., Круль Б. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **МЕНЕДЖМЕНТ МАЙБУТНЬОГО В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: КОМПЕТЕНЦІЇ, СТРАТЕГІЧНА АДАПТИВНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентною динамічністю та непередбачуваністю. Глобалізаційні процеси, стрімке зростання онлайн-сегменту бізнесу, активне впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизація виробничих та управлінських процесів, а також періодичні економічні коливання докорінно змінюють ландшафт сучасного підприємництва. У цих умовах управлінські підходи, що демонстрували високу ефективність у минулому, стрімко втрачають свою актуальність. Класичні ієрархічні моделі управління виявляються надто громіздкими та інертними, щоб адекватно реагувати на виклики сьогодення. Це змушує компанії перебувати у стані перманентного пошуку нових стратегій та управлінських рішень, здатних забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [1; 3].

Концепція управління майбутнього формується як відповідь на виклики цифрової економіки. В її основі лежить синтез сучасних технологій, гнучких (agile) моделей управління та стратегічного мислення. Ключовою особливістю стає перехід до прийняття рішень на основі аналізу великих масивів даних, прогнозних

моделей та цифрових інструментів, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість управлінських дій. Як зазначають вітчизняні дослідники, впровадження цифрових технологій в управлінську діяльність є не просто тенденцією, а об'єктивною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [4, с. 112]. У цій парадигмі відбувається трансформація ролі менеджера: з адміністратора-контролера він перетворюється на лідера змін, здатного координувати трансформаційні процеси та забезпечувати адаптацію організації до нових умов функціонування.

Цифрова революція справляє визначальний вплив на еволюцію управлінських підходів. Впровадження хмарних сервісів, корпоративних інформаційних систем та аналітичних платформ відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення прозорості управління та раціонального використання ресурсів. Поряд з цим суттєво зростають вимоги до професійної компетентності менеджерів. Сьогодні недостатньо володіти лише класичними управлінськими навичками; критично важливими стають цифрова грамотність та здатність до глибокого аналізу даних для прийняття стратегічних рішень.

Результати міжнародних та вітчизняних досліджень переконливо свідчать про зростання значущості цифрових компетенцій у діяльності сучасного менеджера. Аналітика демонструє стійку тенденцію до збільшення частки управлінських рішень, що приймаються з використанням комп'ютерних інструментів та методів аналізу даних [2; 5]. Якщо у 2015 році цифрові технології використовувалися переважно для автоматизації окремих, часто рутинних, завдань, то на сучасному етапі вони інтегровані безпосередньо в контур стратегічного управління. Це актуалізує потребу в модернізації системи підготовки управлінських кадрів та цілеспрямованому розвитку цифрових навичок у практикуючих менеджерів. Українські науковці наголошують, що в умовах цифрової трансформації економіки особливої ваги набувають маркетингові компетенції менеджерів, пов'язані з аналізом ринку та поведінки споживачів у цифровому середовищі [6, с. 45]

До ключових компетенцій менеджера майбутнього слід віднести: здатність до ефективної роботи з інформаційними потоками, розвинене стратегічне та системне мислення, лідерські якості, високий рівень емоційного інтелекту, а також готовність до безперервного навчання та професійного розвитку. Саме

поєднання цифрових навичок з розвиненими соціальними компетенціями дозволяє менеджерам успішно керувати розподіленими та гібридними командами, формувати позитивну організаційну культуру та підтримувати високий рівень залученості працівників [7, с. 203-205].

Дедалі більшого значення в сучасному управлінні набуває концепція data-driven management, тобто управління, що ґрунтується на даних. Цей підхід передбачає використання аналітичних моделей та алгоритмів для обґрунтування управлінських рішень. Його застосування дозволяє підвищити точність прогнозування, своєчасно ідентифікувати потенційні ризики та приховані можливості, а також забезпечити високу ефективність стратегічного планування [2]. Для маркетингової діяльності це особливо актуально, оскільки дозволяє більш точно сегментувати аудиторію, персоналізувати пропозиції та оцінювати ефективність рекламних кампаній [8, с. 78]. Отже, управління на основі даних є фундаментальною умовою для забезпечення здатності організацій до швидкої адаптації в умовах цифрової трансформації.



**Рис. 2. Модель стратегічної адаптивності організації в управлінні майбутнього**

Стратегічна адаптивність організації визначається як її інтегральна здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформувати внутрішні процеси та впроваджувати інновації без втрати операційної ефективності. Формування цієї здатності відбувається завдяки синергії цифрових технологій, безперервному розвитку персоналу та ефективному стратегічному

лідерству. Саме стратегічна адаптивність виступає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій [1; 3].

Запропонована концептуальна модель стратегічної адаптивності (рис. 2) інтегрує п'ять ключових компонентів: цифрові технології та інфраструктуру, систему аналізу даних, людський капітал з відповідними компетенціями, культуру інновацій та стратегічне лідерство. Такий інтегрований підхід сприяє підвищенню гнучкості управління, узгодженості рішень на різних рівнях та створює сприятливі умови для сталого розвитку організації в умовах цифрової економіки [5].

Таким чином, управління майбутнього відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій в епоху цифрової трансформації. Його успішність безпосередньо залежить від здатності менеджерів органічно поєднувати потенціал цифрових технологій з розвитком людського капіталу, приймати обґрунтовані рішення на основі глибокого аналізу даних та забезпечувати високий рівень стратегічної адаптивності очолюваних ними структур. Саме такий підхід дозволяє сучасним підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й формувати основи для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

### Список використаних джерел:

1. Вільямсон П. Дж., Де Меєр А. Екосистемний підхід: збереження конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. *Каліфорнійський менеджмент-ревію*. 2020. Т. 63(1). С. 5-28. <https://doi.org/10.1177/0008125620951937>.
2. МакАфі Е., Брінолфссон Е. Великі дані: управлінська революція. *Гарвард Бізнес Ревю*. 2012. Т. 90(10). С. 60-68. URL: <https://hbr.org/2012/10/big-data-the-management-revolution>.
3. Тіс Д. Дж., Пітераф М., Лей С. Динамічні здібності та організаційна гнучкість: ризик, невизначеність і стратегія в інноваційній економіці. *Каліфорнійський менеджмент-ревію*. 2016. Т. 58(4). С. 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>.
4. Гуменна О. В. Цифрова трансформація менеджменту: виклики та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 3. С. 110-118.
5. Кейн Г. К., Палмер Д., Філліпс Е. Н., Кірон Д., Баклі Н. Цифрова перевага: як лідери цифрової трансформації перевершують своїх конкурентів. *MIT Sloan Management Review та Deloitte*. 2021. 48 с. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/the-digital-advantage/>.
6. Лилик І. В., Кудирко О. В. Маркетинг у цифровому середовищі: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2022. 284 с.
7. Гоулман Д., Бояціс Р. Емоційний інтелект має 12 елементів. Над якими з них варто працювати? *Гарвард Бізнес Ревю*. 2017. Т. 95(1). С. 84-93. URL: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>.
8. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Цифровий маркетинг: тренди та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 72-85.

**Д-р екон. наук Зінченко О. А., Югаєв І. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІТ-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ШІ**

У сучасних умовах глобалізації та стрімкої цифровізації економіки, ІТ-сектор України став не лише критично важливою галуззю для виживання держави, а й значущим економічним та соціокультурним феноменом. Сфера інформаційних технологій забезпечує сталий розвиток через впровадження новітніх технологічних рішень у діяльність суб'єктів господарювання та державних органів. За результатами аналізу, український ІТ-ринок демонструє високу стійкість навіть в умовах воєнного стану, займаючи близько 38% у загальному обсязі експорту послуг країни [4].

Концепція сталого розвитку в ІТ-бізнесі сьогодні нерозривно пов'язана з використанням штучного інтелекту (ШІ). ШІ виступає інструментом, що дозволяє гармонійно поєднувати економічну, екологічну та соціальну складові розвитку громад та компаній, забезпечуючи при цьому високу конкурентоспроможність на міжнародній арені. Маркетингова діяльність у цьому контексті трансформується: від традиційних підходів компанії переходять до формування інтелектуальних digital-стратегій, що базуються на глибинному аналізі даних (Big Data) та прогнозних моделях ШІ [4].

Актуальність дослідження маркетингових стратегій сталого розвитку ІТ-бізнесу на основі ШІ обумовлена кількома ключовими факторами:

1. Необхідність адаптації до викликів цифрової економіки: Впровадження ШІ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати та мінімізувати вплив людського фактора, що є критичним для забезпечення виживання та сталого зростання компаній у кризових умовах. ШІ стає головним засобом оптимізації, дозволяючи компаніям швидше реагувати на зміни ринку [2].

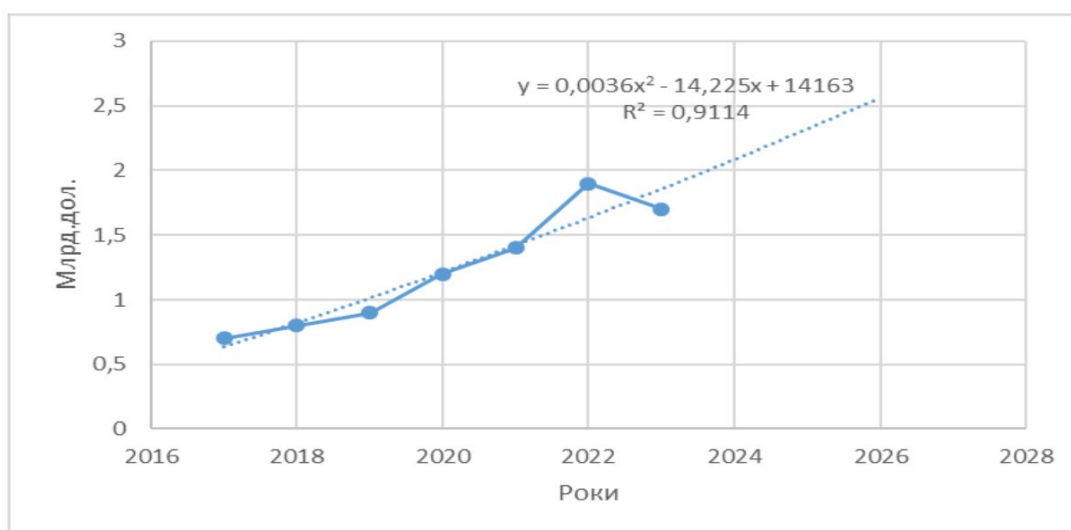
2. Посилення глобальної конкуренції: Для виходу на світові ринки українські ІТ-компанії потребують складних маркетингових стратегій (наприклад, стратегії диференціації або концентрації), де ШІ допомагає у сегментації аудиторії та гіперперсоналізації пропозицій [5].

3. Вимоги сталого розвитку (ESG-фактори): Сучасний бізнес оцінюється не лише за прибутком, а й за його внеском у розвиток громад та екологічну безпеку. ШІ дозволяє здійснювати моніторинг індикаторів сталого розвитку та ефективно управляти ресурсами, що робить компанію привабливою для міжнародних інвесторів та партнерів.

4. Специфіка українського контексту: Швидкий розвиток military-tech та конструювання дронів в Україні вимагає специфічних маркетингових підходів для просування цих інновацій на зовнішніх ринках, де використання ШІ є базовою технологічною вимогою [1].

Теоретичний фундамент використання штучного інтелекту в маркетингу ґрунтується на здатності інтелектуальних систем аналізувати великі масиви даних з метою автоматизації процесів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень. У цьому контексті штучний інтелект розглядається як здатність комп'ютерних систем імітувати когнітивні функції людини, зокрема навчання, аналіз і прийняття рішень, що трансформує маркетингову діяльність у напрямі створення інтелектуально керованих стратегій взаємодії зі споживачами. Перехід від інтуїтивних підходів до data-driven моделей дозволяє компаніям спиратися на об'єктивні дані та динамічні аналітичні інструменти при формуванні маркетингових рішень [3]. Поєднання штучного інтелекту та технологій Big Data формує основу сучасних digital-стратегій, у межах яких здійснюється обробка як структурованих, так і неструктурованих даних у режимі реального часу. Аналіз цифрової поведінки користувачів, їхніх дій у мережі та взаємодії з IT-продуктами дає змогу будувати ефективні воронки продажів і оптимізувати шлях клієнта. У результаті маркетингова діяльність набуває системного характеру, а управління попитом і комунікаціями стає більш точним, керованим і прогнозованим.

Важливим практичним напрямом використання штучного інтелекту в маркетингу IT-бізнесу є математичне моделювання та прогнозування сталого розвитку. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає предиктивна аналітика, що базується на аналізі історичних даних та динаміки макро- і мікроекономічних показників. На основі даних щодо експорту IT-послуг України за період 2020-2024 рр. були розроблені моделі прогнозування (рис. 1), які дозволяють оцінити перспективи подальшого розвитку галузі [1].



**Рис. 1. Трендова модель для прогнозування експорту ІТ-послуг на 2024-2026 рр.**

Високе значення коефіцієнта детермінації  $R^2=0,9114$  свідчить про те, що побудовані моделі є достатньо точними та надійними для прогнозування ринкових тенденцій. Їх використання в маркетинговій діяльності дозволяє визначати можливі напрями зростання експорту ІТ-послуг у середньостроковій перспективі, зокрема до 2026 року, оцінювати вплив інвестицій у технології штучного інтелекту на розвиток бізнесу, а також більш ефективно планувати бюджети маркетингових кампаній на основі прогнозів попиту. У результаті математичне моделювання на базі ШІ сприяє переходу від інтуїтивного до обґрунтованого та прогнозованого стратегічного планування сталого розвитку [1].

Важливим теоретичним аспектом є розвиток концепції гіперперсоналізації, яка передбачає відхід від масового маркетингу до індивідуалізованих рішень. Завдяки алгоритмам машинного навчання здійснюється глибока сегментація аудиторії не лише за демографічними, а й за поведінковими та психографічними характеристиками. Це створює умови для надання релевантного контенту конкретному користувачеві у найбільш доцільний момент, що підвищує ефективність маркетингових кампаній, рівень залученості та довгострокову лояльність клієнтів [3].

З теоретичної точки зору штучний інтелект також виступає інструментом оптимізації бізнес-процесів і мінімізації впливу людського фактора. Автоматизація рутинних маркетингових операцій, зокрема аналізу результатів кампаній, управління комунікаціями та первинної обробки даних, дозволяє скоротити

операційні витрати й спрямувати ресурси на стратегічне планування. Використання прогнозних моделей переводить маркетингові стратегії з реактивного у проактивний формат, що є особливо важливим у нестабільному економічному середовищі [2].

Окрему увагу в теоретичному підґрунті застосування штучного інтелекту займає етико-правовий вимір. Обробка великих обсягів даних потребує дотримання принципів прозорості, захисту персональної інформації та відповідності міжнародним стандартам регулювання. Забезпечення конфіденційності й відповідального використання алгоритмів ШІ стає ключовим чинником формування довіри споживачів, що безпосередньо впливає на сталий розвиток брендів у цифровому середовищі. У теоріях сталого розвитку ІТ-бізнесу штучний інтелект розглядається як джерело довгострокової конкурентної переваги. Завдяки здатності до безперервного навчання та адаптації до змін ринку інтелектуальні системи дозволяють компаніям оперативно реагувати на глобальні виклики, удосконалювати ціннісні пропозиції та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [1; 5].

Українська ІТ-галузь залишається однією з ключових складових національної економіки, забезпечуючи значну частку валютних надходжень від експорту послуг. Навіть в умовах воєнного стану сектор демонструє відносну стійкість, що зумовлено гнучкістю бізнес-моделей, високим рівнем професійної підготовки фахівців та активною інтеграцією у глобальні ринки. Сучасний ринковий ландшафт формується під впливом воєнних викликів, розвитку military-tech, зростання попиту на цифрові рішення в охороні здоров'я, аграрному секторі, логістиці та публічному управлінні, а також процесів релокації та глобалізації ІТ-компаній [1; 5].

Стратегічний успіх українського ІТ-бізнесу дедалі більше залежить від рівня інтеграції штучного інтелекту в маркетингові та управлінські процеси. Застосування ШІ забезпечує підвищення аналітичної точності, зниження витрат і ефективну міжнародну експансію. Формування маркетингових стратегій на основі прогнозування, персоналізованих комунікацій, оптимізації процесів і технологічної масштабованості створює стійкі передумови для довгострокового розвитку українського ІТ-бізнесу в глобальному конкурентному середовищі.

**Список використаних джерел:**

1. Горбаченко С. А. Штучний інтелект у маркетингу: потенціал, інструменти та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2(93). С. 66-72.
2. Булгаков О. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою ШІ. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/65090a20-1560-4bc8-855f-5b91b6745fd3/content>.
3. Малик В. Формування маркетингових digital-стратегій на основі Big Data. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/42695cf2-d120-4df0-a229-1cf9848a43c1/content>.
4. Попко О. В. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку IT-послуг України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5520/5458>.
5. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Ринок IT-послуг України: маркетингові стратегії та прогнозування розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2(14). 2025. С.175-183. URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/dec/41295/101225\\_maket16122025-177-185.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/dec/41295/101225_maket16122025-177-185.pdf).

**Д-р екон. наук Зінченко О. А., Юр'єв М. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У МЕНЕДЖМЕНТІ  
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким зростанням ролі високотехнологічних підприємств, діяльність яких базується на інноваціях, цифрових технологіях та знаннях. У цих умовах ефективність управління визначається здатністю швидко обробляти великі обсяги даних, приймати обґрунтовані рішення та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових інструментів, що забезпечують такі можливості, є штучний інтелект (ШІ).

Штучний інтелект у менеджменті високотехнологічного підприємства виступає як комплекс методів і технологій, що дозволяють автоматизувати процеси прийняття управлінських рішень, прогнозувати розвиток ринку, оптимізувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність. Його застосування охоплює різні функціональні сфери менеджменту: стратегічне планування, операційне управління, маркетинг, управління персоналом та фінансами.

У сфері стратегічного менеджменту ШІ використовується для аналізу великих масивів даних (Big Data), що дозволяє виявляти тенденції розвитку ринку, оцінювати ризики та формувати довгострокові стратегії. Алгоритми

машинного навчання здатні моделювати різні сценарії розвитку подій, що значно підвищує якість стратегічних рішень.

В операційному менеджменті штучний інтелект забезпечує оптимізацію виробничих процесів. Зокрема, системи прогнозової аналітики дозволяють передбачати збої в обладнанні, що знижує витрати на ремонт і простої. Роботизовані системи та автоматизовані лінії, керовані ШІ, підвищують продуктивність і якість продукції.

У маркетинговій діяльності ШІ відкриває нові можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами. Використання алгоритмів аналізу поведінки споживачів дозволяє формувати індивідуальні пропозиції, підвищувати ефективність рекламних кампаній та зміцнювати лояльність клієнтів. Крім того, чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують цілодобову підтримку клієнтів. Управління персоналом також зазнає трансформації під впливом ШІ. Системи автоматизованого підбору кадрів аналізують резюме кандидатів, оцінюють їх відповідність вимогам посади та прогнозують ефективність роботи. ШІ використовується для оцінки продуктивності працівників, планування навчання та розвитку персоналу [1].

Фінансовий менеджмент високотехнологічного підприємства також активно інтегрує інструменти штучного інтелекту. Алгоритми прогнозування дозволяють оцінювати фінансові ризики, оптимізувати інвестиційні рішення та підвищувати ефективність управління фінансовими потоками.

Разом з тим, впровадження ШІ у менеджмент супроводжується рядом викликів. Серед них – високі витрати на впровадження технологій, потреба у кваліфікованих кадрах, а також етичні та правові аспекти використання даних. Важливим є забезпечення прозорості алгоритмів та захисту інформації.

Таким чином, штучний інтелект є потужним інструментом підвищення ефективності менеджменту високотехнологічних підприємств. Його впровадження сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

Особливої актуальності набуває використання штучного інтелекту в контексті післявоєнного відновлення високотехнологічного виробництва в Україні. Сучасні виклики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів та дефіцитом ресурсів, потребують інноваційних підходів до управління та відновлення промислового потенціалу. У цьому контексті ШІ виступає не

лише як інструмент оптимізації, а як стратегічний фактор трансформації економіки [2].

Однією з ключових можливостей є використання ШІ для цифрового моделювання процесів відновлення виробництва. Технології цифрових двійників (digital twins) дозволяють створювати віртуальні копії підприємств, моделювати різні сценарії їх відновлення, оцінювати витрати та ефективність управлінських рішень ще до їх реалізації. Це значно знижує ризики та дозволяє більш раціонально використовувати обмежені ресурси. Важливим напрямом є оптимізація логістики та постачання. ШІ здатен аналізувати складні ланцюги постачання, враховувати ризики безпеки, зміну маршрутів та доступність ресурсів у реальному часі. Це особливо важливо для України, де логістична інфраструктура зазнала значних змін. Інтелектуальні системи можуть забезпечити ефективний розподіл сировини, комплектуючих та готової продукції, що сприятиме швидшому відновленню виробництва [3].

У сфері виробництва перспективним є впровадження адаптивних виробничих систем на основі ШІ. Такі системи здатні швидко переналаштовуватися під зміну продуктів, обсягів виробництва та умов роботи. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та конкурентоспроможними, що є критично важливим у період відновлення економіки.

Штучний інтелект також відіграє значну роль у розвитку інноваційних екосистем. Використання ШІ у науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах (R&D) прискорює створення нових продуктів, матеріалів і технологій. Це відкриває можливості для розвитку таких напрямів, як зелена енергетика, циркулярна економіка, smart-виробництво та цифрова індустрія, що відповідає стратегічному курсу України на інтеграцію до європейського економічного простору.

Не менш важливим є застосування ШІ для розвитку людського капіталу. Інтелектуальні системи навчання дозволяють швидко перекваліфікувати працівників, адаптувати освітні програми до потреб ринку та підвищувати рівень цифрових компетенцій. Це особливо актуально в умовах структурних змін економіки та потреби у нових спеціалістах для високотехнологічних галузей.

Перспективи використання штучного інтелекту у відновленні високотехнологічного виробництва в Україні також пов'язані з інтеграцією у глобальні

цифрові ринки. Завдяки ШІ українські підприємства можуть підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити відповідність міжнародним стандартам та залучати іноземні інвестиції.

Отже, штучний інтелект має потенціал стати одним із ключових драйверів відновлення та модернізації високотехнологічного виробництва в Україні. Його системне впровадження сприятиме формуванню інноваційної економіки, підвищенню ефективності управління та забезпеченню стійкого розвитку в умовах глобальних трансформацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Зінченко О. А., Юр'єв М. А. Фактори ефективності проектного менеджменту в пост воєнний період. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. 2025. № 2(12). С. 583-591. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2\(12\)-583-591](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-2(12)-583-591).
2. Makedon V., Koptilyi D. Digital transformation and artificial intelligence as factors in the economic recovery of enterprises following armed conflicts. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2025. № 12 (1). P. 33-48. <https://doi.org/10.56318/eem2025.01.033>.
3. Бірюкова П. В., Гринько Т. В. Впровадження технологій штучного інтелекту як стратегічного фактору підвищення конкурентоспроможності бізнесу. *Бізнес-навігатор*, 2025. Вип. 6 (83). С. 609-618. [https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83\\_2025/101.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/101.pdf).

**Канд. екон. наук Левкович О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Штучний інтелект (ШІ) стає фундаментальним інструментом трансформації підприємств у напрямі сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Його роль полягає не лише в автоматизації процесів, а й у формуванні нової парадигми управління, заснованої на даних, прогнозуванні та адаптивності.

Одним із ключових напрямів застосування ШІ є підвищення ефективності використання ресурсів на підприємствах. Оптимізація виробничих процесів та ресурсоефективність дозволяє відкривати перед менеджерами підприємства важливі можливості: аналізувати виробничі процеси у режимі реального часу, виявляти неефективні операції, оптимізувати використання сировини та енергії,

мінімізувати виробничі втрати тощо. Завдяки впровадження зазначених можливостей можна забезпечити підвищення ефективності виробничого процесу знижуючи собівартість продукції, зменшуючи екологічне навантаження, підвищуючи продуктивність праці тощо.

Також завдяки застосування ШІ допомагає зменшенню вуглецевого сліду підприємств, що відіграє важливу роль у існуванні людства. Можна ви ділити наступні ключові інструменти енергоменеджменту і декарбонізації, а саме: інтелектуальні системи управління енергоспоживанням, прогнозування пікових навантажень, оптимізація роботи обладнання, інтеграція відновлюваних джерел енергії тощо. Що в свою чергу допоможе зменшити витрати на енергію, скоротити викиди CO<sub>2</sub>, відповідати екологічним стандартам (ESG) тощо.

Крім того ШІ дозволяє створювати стійкі та адаптивні ланцюги постачання, дозволяючи ефективно управляти ланцюгами постачання (Supply Chain Management) через прогнозування попиту, оптимізацію логістичних маршрутів, управління запасами, виявлення ризиків (затримки, дефіцити), зменшення транспортних витрат і викидів, скорочення надлишкових запасів, підвищення прозорості постачання тощо. Не слід забувати, що ШІ сприяє переходу підприємств від лінійної до циркулярної моделі економіки через аналіз життєвого циклу продукції (LCA), управління відходами, оптимізацію повторного використання матеріалів, прогнозування вторинних ресурсів, що дозволяє зменшити кількість відходів, підвищити ефективність використання ресурсів, сформувати екологічно орієнтовані бізнес-моделі.

Завдяки ШІ забезпечується ефективний інноваційний розвиток і стратегічне управління підприємства через можливість аналізувати великі масиви ринкових даних, виявляти нові можливості для інновацій, створювати сценарне моделювання розвитку підприємства, приймати управлінські рішення. Завдяки цьому підвищується конкурентоспроможність підприємства, пришвидшується адаптація підприємства до змін середовища та дозволяє формувати довгострокові стратегіями сталого розвитку.

ШІ також відіграє значну роль у соціальному аспекті діяльності підприємств через ефективну організацію соціальної відповідальності та управління персоналом, проводячи аналітику задоволеності працівників, забезпечуючи оптимізацію умов праці та управління талантами, будуючи прогнози потреб у кадрах,

проводячи моніторинг безпеки зменшувати травматизму на виробництві, підвищувати рівень інклюзивності, розвивати корпоративну культуру тощо.

Також ШІ дозволяє підприємствам ефективніше ідентифікувати та мінімізувати ризики, тобто ефективно управляти ризиками та безпекою підприємства застосовуючи прогнозування фінансових ризиків, організацію кібербезпеки, виявлення шахрайства та аналізуючи операційні ризики. Все це дозволяє підвищити стабільність бізнесу, зменшити втрати, підвищити довіру інвесторів тощо. Використовуючи ШІ менеджери підприємств має можливість ретельніше дотримуватись екологічних норм та стандартів проводячи екологічний моніторинг через автоматизований моніторинг викидів, аналіз впливу на довкілля, підготувати ESG-звітності та проводити контроль використання ресурсів. Крім того, слід не забувати, що саме ШІ є ядром цифрової трансформації бізнесу, що включає: інтеграцію IoT (Інтернет речей), використання Big Data та автоматизацію бізнес-процесів, створення цифрових двійників (Digital Twins) тощо. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, організувати оперативне прийняття рішень, створювати інноваційні продукти і послуги. Попри значні переваги, підприємства стикаються з рядом проблем, а саме: висока вартість впровадження, нестача кваліфікованих кадрів, складність інтеграції з існуючими системами, ризики, пов'язані з якістю даних, етичні та правові питання.

Штучний інтелект є стратегічним ресурсом для забезпечення сталого розвитку підприємств. Його використання дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, зменшити екологічний вплив на навколишнє середовище, покращити соціальні аспекти управління на підприємстві, забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Таким чином, інтеграція ШІ у діяльність підприємств формує основу для переходу до інноваційної, стійкої та адаптивної економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Хахалев Д. Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 424-429.

**Орлов І. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУТНІСТЬ І ВИДИ ВПЛИВУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СТРАТЕГІЧНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНУ ДИНАМІКУ**

Сучасний етап розвитку штучного інтелекту кардинально відрізняється від попередніх хвиль цифровізації. Замість пасивних інструментів, що виконують чіткі та визначені команди, на організації дедалі активніше впливають системи, здатні до автономного прийняття рішень. Інформаційна зміна веде до перегляду можливостей для фундаментальних засад стратегічного лідерства, змінюючи саму природу виконавчої влади в організаціях [1; 3].

Сучасні дослідження виокремлюють принаймні чотири типи систем ШІ:

1. Предиктивний ШІ, заснований на розпізнаванні патернів у великих масивах даних.

2. Генеративний ШІ, який переводить організації з режиму аналізу наявної інформації в режим створення нового.

3. Агентний ШІ, що здатний самостійно декомпонувати завдання, залучати зовнішні інструменти та вибудовувати багатоетапні аналітичні ланцюжки, фактично стаючи когнітивним співавтором стратегічних рішень.

4. Втілений ШІ – роботизовані системи, які поєднують інтелект із фізичною присутністю [3].

Це зумовлює появу принципово нових вимог до навичок топ-менеджерів. У дослідженні, заснованому на інтерв'ю з керівниками вищої ланки в різних галузях, виокремлено чотири взаємопов'язані компетенції, які стають критичними в епоху ШІ [1].

1. Здатність лідера свідомо культивувати експеримент ШІ як організаційну норму, легітимізувати невдачі та сприймати як джерело інновацій.

2. Відображає перехід від ролі інтерпретатора даних до ролі когнітивного партнера інтелектуальних систем. Він навчається формулювати запити, критично оцінювати результати роботи ШІ та балансувати машинні рекомендації з власним досвідом.

3. Багаторівневий інтегратор – розширює традиційне уявлення про управління людьми та стейкхолдерами.

4. Передбачає створення спеціалізованих комітетів з етики ІІІ, впровадження процедур аудиту алгоритмів і формування культури, в якій питання справедливості та людської гідності обговорюються так само природно, як питання ефективності.

Вплив штучного інтелекту на лідерство виходить за рамки індивідуальних компетенцій, він переналаштовує всю архітектуру організаційної діяльності. Як зазначають дослідники, класичні теорії управління зазвичай передбачали, що суб'єктом дії може бути лише людина. Однак, коли алгоритми починають не лише рекомендувати, а й самостійно приймати рішення, розподіляти ресурси або контролювати їх виконання, традиційне розуміння відповідальності, легітимності та влади потребує перегляду. У робочій практиці це проявляється у появі нових гібридних режимів взаємодії. Починаючи від роботизації у виробництві і закінчуючи цифровими сурогатами, які можуть представляти менеджера під час зустрічей, відповідати на рутинні запити співробітників і навіть брати участь в оцінюваннях. Ці агенти, розроблені на основі моделей комунікації конкретного менеджера, викликають змішані почуття, оскільки вони підвищують доступність лідерства та звільняють час для стратегічних завдань, одночасно викликаючи занепокоєння щодо автентичності, довіри та потенційної девальвації людської взаємодії.

Учасники досліджень, присвячених таким системам, наголошують, що довіра до клон-агента спочатку подається з довіри до самого менеджера, але швидко розривається, якщо сприймається як заміна, а не доповнює живе спілкування. Найбільш критичними ви використовуєте кейси, де емоційна залученість [3; 4]. Водночас інтеграція ІІІ в управлінські процеси супроводжується глибокими змінами на рівні цілих організаційних екосистем. Таке явище спостерігається як «алгоритмічна інволюція» – коли прагнення до оптимізації та усунення варіативності призводить до стагнації інноваційного потенціалу. Крім того, автоматизація рутинних аналітичних завдань, які раніше були «квитком» для новачків у цій галузі, створює небезпеку пропуску кроків кар'єрними сходами або «пропущених сходинок» [2; 3].

Стратегічний виклик для сучасного менеджера полягає не стільки в розгортанні якомога більшої кількості інтелектуальних систем, скільки в збереженні простору для розвитку людини, навчання через дію та підтримки діяльності, що

підтримує організаційну ідентичність та довгострокову адаптивну здатність. Як підкреслюють сучасні дослідження, головною проблемою є вже не потенціал штучного інтелекту для заміни людей, а скоріше розробка системи спільної роботи, де сильні сторони доповнюють одна одну [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Bevilacqua S., Ferraris A., Matzler K., Kuděj M. Strategic leadership at high altitude: Investigating how AI affects the required skills of top managers. *Journal of Business Research*. 2026. Vol. 205. 115878. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115878>.
2. The Changing Face of Leadership: How AI is Transforming Management. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/dce156ed-0c9d-4559-8242-08920abf3378>.
3. The Acceleration of Artificial Intelligence: Rethinking Organization and Work in an Era of Rapid Technological Change. URL: [https://www.researchgate.net/publication/400621805\\_The\\_Acceleration\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_Rethinking\\_Organization\\_and\\_Work\\_in\\_an\\_Era\\_of\\_Rapid\\_Technological\\_Change/](https://www.researchgate.net/publication/400621805_The_Acceleration_of_Artificial_Intelligence_Rethinking_Organization_and_Work_in_an_Era_of_Rapid_Technological_Change/).
4. When Your Boss Is an AI Bot: Exploring Opportunities and Risks of Manager Clone Agents in the Future Workplace. URL: [https://www.researchgate.net/publication/395527106\\_When\\_Your\\_Boss\\_Is\\_an\\_AI\\_Bot\\_Exploring\\_Opportunities\\_and\\_Risks\\_of\\_Manager\\_Clone\\_Agents\\_in\\_the\\_Future\\_Workplace/](https://www.researchgate.net/publication/395527106_When_Your_Boss_Is_an_AI_Bot_Exploring_Opportunities_and_Risks_of_Manager_Clone_Agents_in_the_Future_Workplace/)

**Канд. екон. наук Павлов Р. А., д-р філос. наук Павлова Т. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНИХ АВТОНОМНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: НОВА АРХІТЕКТУРА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Децентралізовані автономні організації (DAO) стали однією з найпомітніших управлінських інновацій останнього десятиліття, формуючи альтернативу ієрархічним структурам через кодифіковані правила та алгоритмічний консенсус. У раніше проведеному нами дослідженні [6] було запропоновано концепцію адаптивної децентралізованої влади, яка інтегрує ідеї М. Фуко про біовладу з концепцією антикрихкості Н. Талеба та включає три взаємопов'язані елементи: кодифіковану біовладу, економічно стимульовану антикрихкість та паноптичний консенсус. Однак стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ), особливо автономних агентів на основі великих мовних моделей (LLM) ставить перед цією концептуальною рамкою нові питання.

Практика функціонування DAO викрила низку системних проблем, що обмежують їхню ефективність як інструменту колективного управління. По-перше, хронічно низька явка на голосування: у більшості великих DAO частка активних учасників зазвичай не перевищує кілька відсотків від загальної кількості власників токенів [3]. По-друге, концентрація голосів у найбільших власників токенів відтворює плутократичні структури всередині формально горизонтальної системи. По-третє, інформаційне перевантаження учасників, які фізично не здатні прочитати, проаналізувати та усвідомлено проголосувати щодо десятків технічно складних пропозицій. По-четверте, швидкість прийняття рішень, яка часто виявляється несумісною з динамікою ринкового середовища. Ці обмеження роблять завдання вбудовування ШІ-компонентів в архітектуру DAO не питанням моди, а функціональною необхідністю.

Інтеграція ШІ в DAO відбувається одночасно на кількох рівнях управлінського циклу. На рівні формулювання пропозицій ШІ використовується для структурування ідей учасників, перевірки їхньої відповідності статутним документам протоколу та виявлення дублікатів. На аналітичному рівні LLM та спеціалізовані моделі оцінки ризиків розраховують потенційний вплив пропозицій на казначейство, ліквідність та репутацію протоколу, що істотно знижує інформаційну асиметрію між пересічними учасниками та технічно обізнаним ядром спільноти. На рівні делегування виникають ШІ-делегати – автономні агенти, яким власники токенів передають право голосу із заявленою системою переваг; такий агент читає пропозиції, зіставляє їх із декларованими принципами власника та голосує від його імені. На виконавчому рівні автономні агенти запускають смарт-контрактні операції відповідно до прийнятих рішень, включаючи ребалансування казначейства та взаємодію із зовнішніми DeFi-протоколами. Нарешті, ШІ здійснює постійний моніторинг функціонування протоколу, виявляючи аномалії та ініціюючи екстрені пропозиції.

Реальні проєкти вже ілюструють цей перехід. В екосистемі Ethereum з'являються фреймворки для запуску автономних агентів, здатних володіти криптоактивами, укладати смарт-контракти та брати участь в управлінні протоколами [1]. Такі експерименти змінюють значення самого терміна «децентралізована автономна організація», адже якщо спочатку автономія стосувалася

незалежності від централізованих людських інститутів, то тепер вона набуває додаткового виміру – незалежності від безперервної людської уваги до операційних рішень.

З теоретичної точки зору поява ШІ-агентів вимагає розширення запропонованої раніше концептуальної рамки. До трьох елементів адаптивної децентралізованої влади додається четвертий – алгоритмічна агентність (algorithmic agency). Якщо кодифікована біовлада фіксує правила, то алгоритмічна агентність їх інтерпретує і застосовує в кожному конкретному випадку, набуваючи властивостей, які раніше належали виключно людському суб'єкту. Паноптизм, описаний М. Фуко [4], набуває двостороннього характеру, оскільки не лише учасники спостерігають за діями мережі, але й ШІ-агенти безперервно спостерігають за учасниками, аналізують їхні поведінкові патерни та передбачають голосування. Формується принципово новий режим влади, в якому нагляд здійснюється не централізованим актором, а розподіленою мережею автономних алгоритмічних акторів.

Одночасно з цим виникають фундаментальні етичні виклики. Ключовою проблемою є застосовність принципу «Skin in the Game» [7] до автономних агентів: ШІ, навіть маючи право розпоряджатися криптоактивами, не несе екзистенційних наслідків своїх рішень у тому сенсі, який вкладав у цей принцип Н. Талеб. Виникає питання атрибуції відповідальності – між розробником моделі, оператором агента, власником делегованого голосу та самим протоколом [5]. Друга проблема – це ризик алгоритмічної плутократії: якщо більшість ШІ-делегатів побудовані на одній і тій самій базовій моделі, їхні рішення будуть корелювати, створюючи ефективну монополію, невидиму при формальному підрахунку голосів. Третя проблема стосується атак на ШІ-агентів через маніпуляції запитами до моделі (prompt injection) та змагальні вхідні дані (adversarial inputs) у метаданих пропозицій, що відкриває новий клас загроз безпеці децентралізованих систем. Четверта – це проблема пояснюваності рішень ШІ в контексті вимог прозорості, що становить ядро легітимності DAO [2].

Таким чином, можна говорити про формування нової архітектури управління – доповненої DAO (augmented DAO), в якій кодифіковані правила, економічні стимули, розподілений нагляд та алгоритмічна агентність взаємно

доповнюють одне одного. У такій архітектурі ШІ не замінює людську участь, а переносить її на рівень стратегічного цілепокладання та етичної валідації, звільняючи від операційної рутини. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на емпіричну перевірку ефективності гібридних моделей управління, розробку стандартів аудиту ШІ-агентів у DAO, а також формування регуляторних рамок, що враховують специфіку алгоритмічної агентності в децентралізованих економічних системах. Особливої уваги потребує розробка методології оцінювання якості рішень, що приймаються автономними агентами, а також критеріїв розмежування операційних завдань, які можуть бути делеговані ШІ, і стратегічних рішень, що мають залишатися в компетенції людської спільноти. Перспективним напрямом виглядає дослідження потенціалу архітектури доповненої DAO для прикладних завдань у сферах управління ланцюгами постачання, корпоративних фінансів та цифрової трансформації публічного сектору, де поєднання прозорості блокчейну з аналітичними можливостями ШІ здатне долати інституційні дефіцити довіри. Зрештою, розвиток цього напрямку потребує міждисциплінарного діалогу економістів, філософів, правознавців та фахівців з комп'ютерних наук, що відповідає самій природі предмета дослідження, розташованого на перетині управлінського, етичного і технологічного вимірів.

### **Список використаних джерел:**

1. Buterin, V. (2024). The promise and challenges of crypto + AI applications. *Vitalik Buterin's website*. <https://vitalik.eth.limo/general/2024/01/30/cryptoai.html>.
2. De Filippi, P., & Wright, A. (2018). *Blockchain and the Law: The Rule of Code*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
3. Faqir-Rhazoui, Y., Arroyo, J., & Hassan, S. (2021). A comparative analysis of the platforms for decentralized autonomous organizations in the Ethereum blockchain. *Journal of Internet Services and Applications*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.1186/s13174-021-00139-6>.
4. Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
5. Pavlov, R., Zarutskaya, O., Pavlova, T., Grynkova, T., Levkovich, O. & Hordieieva-Herasymova, L. (2024). Blockchain as a management technology: institutionalization of crypto-assets and transformation of entrepreneurial models using the example of Ethereum. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(59), 151-166. <https://doi.org/10.55643/fcactp.6.59.2024.4529>.
6. Pavlov, R., Pavlova, T., Grynkova, T., Levkovich, O., & Hordieieva-Herasymova, L. (2026). From Bitcoin to Ethereum: ethics and antifragility of decentralization. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2025-0144>.
7. Taleb, N. N. (2018). *Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life*. New York: Random House.

**Панасенко І. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ  
СПЕЦІАЛІСТІВ З КОНТРОЛІНГУ  
В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Цифрова трансформація бізнес-процесів та масштабне впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) радикально змінюють ландшафт професійної діяльності фахівців з контролінгу. Автоматизація рутинних операцій, розвиток предиктивної аналітики та інтеграція інтелектуальних систем у процеси управлінського обліку створюють потребу в переосмисленні професійних компетенцій, необхідних фахівцям з контролінгу для ефективної роботи в нових умовах.

Дослідження показують, що роль фахівців з контролінгу еволюціонує від традиційного «бухгалтера» (bean counter) до стратегічного бізнес-партнера, здатного інтегрувати технологічні можливості ШІ з глибоким розумінням бізнес-контексту [1; 5]. Ця трансформація не є лінійною та однозначною – вона породжує множинні, «плинні» ролі фахівців з контролінгу, які постійно адаптуються до мінливих очікувань та контекстуальних вимог [2].

Ключовий виклик полягає в тому, що цифровізація діє як «двосічний меч» для професії. З одного боку, технології ШІ звільняють фахівців з контролінгу від трудомістких рутинних операцій, дозволяючи зосередитися на аналітиці високого рівня та стратегічному консультуванні. З іншого боку, виникає загроза звуження професійної юрисдикції фахівців з контролінгу, коли спеціалізовані аналітики та фахівці з даних починають претендувати на традиційні сфери діяльності фінансової функції [1; 2].

Аналіз літератури дозволяє визначити три ключові напрямки трансформації компетенцій фахівців з контролінгу в умовах впровадження ШІ.

Перший напрямок – це розвиток технологічної грамотності та здатності працювати з інструментами ШІ. Фахівці з контролінгу повинні розуміти принципи функціонування алгоритмів машинного навчання, вміти критично оцінювати результати роботи ШІ-систем та ефективно інтегрувати технологічні рішення в процеси управлінського обліку [2; 4]. Це не вимагає перетворення фахівців з контролінгу на програмістів або фахівців з даних, але передбачає розвиток

«аналітичного мислення в епоху ШІ» – здатності використовувати технологію як інструмент для вирішення бізнес-завдань.

Другий напрямок – це посилення стратегічних і консультаційних компетенцій. У міру автоматизації базових облікових операцій цінність фахівця з контролінгу зміщується в область інтерпретації даних, генерування інсайтів та підтримки стратегічних рішень. Фахівці з контролінгу повинні розвивати навички критичного мислення, комунікації з топ-менеджментом та здатність перетворювати технічні результати аналізу даних на зрозумілі бізнес-рекомендації [3]. Дослідження ІМА (Institute of Management Accountants) підкреслюють необхідність фокусування на створенні вартості (value creation) через використання даних для підтримки прийняття рішень та формулювання стратегії [3].

Третій напрямок – це розвиток адаптивності та здатності до безперервного навчання. Швидкі темпи технологічних змін вимагають від фахівців з контролінгу не просто набуття нових компетенцій, а й формування налаштованості на постійний професійний розвиток. Професійні організації, такі як AICPA та IMA, розробляють фреймворки компетенцій, які допомагають фахівцям з контролінгу орієнтуватися у мінливому ландшафті вимог до професії [3].

Важливо зазначити, що трансформація компетенцій відбувається нерівномірно на різних рівнях організаційної ієрархії. Дослідження виявляють розбіжності між фахівцями з контролінгу дивізіонального та групового рівнів: перші стикаються зі звуженням професійних завдань та очікувань, тоді як другі отримують можливість розширення своїх бізнес-орієнтованих ролей [1]. Це створює внутрішньо-професійну диференціацію та вимагає різних траєкторій розвитку компетенцій. Ключовим фактором успішної адаптації є орієнтація фахівця з контролінгу. Дослідження показують, що фахівці, орієнтовані на роль «сторожа» (watchdog), відчують більше рольових конфліктів і невизначеності в умовах цифровізації, ніж їхні колеги, орієнтовані на роль бізнес-партнера. Це пов'язано з тим, що шаблони ролей для цифрової епохи є менш когерентними та чіткими для фахівців з контролінгу з традиційною орієнтацією [2].

Істотним викликом є потенційна втрата можливостей для професійного навчання молодих фахівців. Традиційно рутинні операції слугували важливим етапом у розвитку професійних навичок фахівців з контролінгу, дозволяючи їм розуміти системи, контролі та розвивати професійний скептицизм. Автоматизація

цих операцій ставить питання про нові моделі професійного навчання, які повинні акцентувати концептуальну майстерність, професійне судження, технологічну грамотність та адаптивність [4].

Практичні наслідки дослідження полягають у необхідності системного підходу до розвитку компетенцій фахівців з контролінгу. Організаціям слід:

1) розробляти програми перекваліфікації, зосереджені на аналітичних та стратегічних навичках;

2) створювати можливості для практичного освоєння інструментів ШІ в контексті реальних бізнес-завдань;

3) формувати культуру безперервного навчання та експериментування з новими технологіями;

4) переосмислювати кар'єрні траєкторії фахівців з контролінгу з урахуванням множинності можливих ролей у цифрову епоху.

Професійним організаціям необхідно активізувати роботу з розробки та оновлення стандартів компетентностей, що враховують вимоги цифрової епохи. Важливо створювати механізми сертифікації та визнання експертизи у сфері ШІ та аналітики даних, забезпечуючи баланс між технологічними та традиційними обліковими компетенціями.

#### **Список використаних джерел:**

1. Andreassen R. Digital technology and changing roles: a management accountant's dream or nightmare? *Journal of Management Control*. 2020. Vol. 31. No. 3. P. 209-238.
2. Barreto A., Gomes P., Quesado P., O'Sullivan S. Advancements in management accounting and digital technologies: A systematic literature review. *Accounting, Finance & Governance Review*. 2025. Vol. 34. No. 1. <https://doi.org/10.52399/001c.137301>.
3. Institute of Management Accountants. Management Accounting Competencies: Fit for Purpose in a Digital Age. IMA Research Report. 2019. URL: <https://asiapac.imanet.org/research-publications/white-paper/management-accounting-competencies-fit-for-purpose-in-a-digital-age>.
4. Moll J., Yigitbasioglu O. The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*. 2019. Vol. 51. No. 6. Article 100833. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>.
5. Rautiainen A., Scapens R.W., Järvenpää M., Auvinen T., Sajasalo P. Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a Finnish bank. *The British Accounting Review*. 2024. Vol. 56. No. 4. Article 101341. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>.

**Доктор філософії в галузі права Петер Г. Г.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМАХ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації питання поєднання технологічного прогресу з принципами сталого розвитку набуває особливої актуальності. Після ухвалення United Nations Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року технологічні інновації, зокрема штучний інтелект, почали розглядатися не лише як інструмент економічного зростання, а як системний механізм досягнення Цілей сталого розвитку [1]. Штучний інтелект сьогодні функціонує як технологія загального призначення, що трансформує виробничі процеси, фінансові ринки, логістику, енергетику та державне управління.

Аналітичні матеріали World Economic Forum підкреслюють, що AI здатний радикально підвищувати продуктивність економіки через автоматизацію, аналіз великих масивів даних і підтримку управлінських рішень [2]. Водночас економічні дослідження Daron Acemoglu та Pascual Restrepo доводять, що автоматизація, заснована на AI, має двоїстий ефект: поряд із зростанням продуктивності виникають ризики структурної трансформації ринку праці та нерівномірного розподілу вигод [3]. Отже, інтеграція штучного інтелекту у моделі сталого розвитку повинна супроводжуватися політикою розвитку людського капіталу та адаптації зайнятості.

Комплексний аналіз взаємозв'язку між AI та досягненням Цілей сталого розвитку представлено у дослідженні Vinuesa та співавторів, опублікованому в журналі Nature Communications. Автори доводять, що штучний інтелект потенційно позитивно впливає на більшість завдань SDGs, зокрема у сферах енергоефективності, кліматичного моніторингу, охорони здоров'я, сільського господарства та управління міською інфраструктурою [4]. Водночас за певних умов AI може посилювати цифрову нерівність і соціальні дисбаланси.

Енергетичний вимір проблематики підтверджується даними International Energy Agency, згідно з якими зростання обчислювальних потужностей та дата-центрів, необхідних для розвитку систем штучного інтелекту, супроводжується підвищенням споживання електроенергії [5]. Це означає, що впровадження AI

повинно враховувати екологічний слід цифрової інфраструктури. У роботі Rohde та співавторів запропоновано систему критеріїв сталості AI, яка включає оцінювання енергетичної ефективності, прозорості алгоритмів і соціального впливу технологій [6].

Інституційний вимір регулювання штучного інтелекту закріплено у Принципах штучного інтелекту, ухвалених OECD у 2019 році та оновлені в 2024 році [7]. Вони передбачають людиноцентричний підхід, прозорість, безпеку, підзвітність та сприяння інклюзивному економічному зростанню. Впровадження цих принципів у національні стратегії цифрового розвитку є передумовою збалансованого використання AI. Таким чином, штучний інтелект має потенціал стати стратегічним інструментом модернізації економічних систем і досягнення цілей сталого розвитку. Однак його інтеграція повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації з екологічною відповідальністю, соціальною інклюзивністю та ефективним нормативним регулюванням. Лише за таких умов AI може виконувати функцію каталізатора довгострокової та збалансованої трансформації економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 (A/RES/70/1). New York: United Nations, 2015. URL: <https://undocs.org/A/RES/70/1>.
2. World Economic Forum. Shaping the Future of Digital Economy and Society: Annual Meeting 2018 Report. Geneva: World Economic Forum, 2018. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_AM18\\_Report.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_AM18_Report.pdf).
3. Acemoglu D., Restrepo P. Artificial Intelligence, Automation and Work. NBER Working Paper No. 24196. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2018. 38 p. URL: <https://www.nber.org/papers/w24196>.
4. Vinuesa R., Azizpour H., Leite I. et al. The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*. 2020. Vol. 11. Article 233. DOI: 10.1038/s41467-019-14108-y.
5. International Energy Agency. Electricity 2024. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/electricity-2024>.
6. Rohde F., et al. Sustainability Criteria and Indicators for Artificial Intelligence. arXiv preprint arXiv:2306.13686. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2306.13686>.
7. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). AI principles URL: <https://www.oecd.org/en/topics/ai-principles.html>.

**Кан. екон. наук Петриняк У. Я., Єрмаков Д. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМИ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Система штучного інтелекту (ШІ) має безпосередній вплив на фінансово-економічні показники підприємства, зокрема на продуктивність праці та сталий розвиток. Правильно налаштована цифрова інфраструктура сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, що веде до зростання обсягів виробництва та підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізує використання ресурсів та зберігає конкурентоспроможність компанії на ринку. Витрати на впровадження ШІ повинні бути збалансовані. Завищені інвестиції без чіткої стратегії можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, тоді як недостатня цифровізація може призвести до технологічного відставання та зниження частки на ринку.

Основними етапами розробки та впровадження ефективної системи штучного інтелекту на підприємстві є наступні:

1. Аналіз потреб підприємства шляхом аудиту бізнес-процесів для виявлення зон, що потребують автоматизації.
2. Врахування специфіки та різноманітності потреб у різних підрозділах компанії.
3. Встановлення чітких і зрозумілих критеріїв ефективності, за якими оцінюється робота ШІ-систем. Критерії мають бути прозорими та вимірюваними.
4. Розробка гнучкої стратегії цифрової трансформації, що враховує екологічні та економічні цілі.
5. Використання індивідуальних і колективних показників результативності при інтеграції інновацій.
6. Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених технологій.
7. Коригування системи на основі аналітики даних і результатів діяльності.

Єршова О. О. пропонує використовувати штучний інтелект для оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті сталого розвитку. Цього можна досягти за допомогою автоматизації рутинних завдань та глибокої аналітики. Крім того,

варто зосередитись на створенні єдиної екосистеми даних, що дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси підприємства та зменшувати кількість відходів [1].

Шапошников К. С., Кривенко А. В. встановили, що ефективна система впровадження інновацій повинна ґрунтуватися на системному використанні ШІ, збалансовувати інтереси компанії та суспільства, а також спрямовувати зусилля на досягнення цілей сталого розвитку [2].

Дергачова В. В., Корнеєв В. В. зазначають, що при цифровій трансформації економіки керівнику підприємства слід враховувати, що штучний інтелект виступає ключовим драйвером стійкості бізнес-структур. Це допоможе зробити систему управління економічно ефективною та адаптивною до сучасних викликів. Користуючись предиктивною аналітикою, керівник підприємства може розробити індивідуальну стратегію розвитку для кожного напрямку діяльності [3].

Інші дослідники цілком погоджуються, що наявність чіткої стратегії цифровізації знижує операційні витрати, оскільки підприємство оптимізує ланцюги постачання та управління запасами. Це зменшує загальні втрати та зберігає екологічний баланс. Впровадження ШІ робить компанію привабливою для інвесторів та інноваційних партнерів, що сприяє формуванню сильного ринкового бренду. Підвищення продуктивності призводить до збільшення обсягів продажів і доходів компанії. Незважаючи на збільшення витрат на первинне впровадження ШІ, загальний економічний ефект може бути позитивним завдяки оптимізації процесів та підвищенню ефективності роботи.

Впровадження систем штучного інтелекту є стратегічно важливим кроком для забезпечення сталого економічного розвитку сучасних підприємств. Ефективна цифрова трансформація дозволяє не лише оптимізувати операційні витрати та підвищити загальну продуктивність, але й сприяє раціональному використанню наявних ресурсів. Попри необхідність початкових інвестицій та адаптації корпоративної культури, комплексний підхід до інтеграції ШІ створює потужну основу для довгострокової конкурентоспроможності, екологічної відповідальності та інноваційного зростання компанії на ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Єршова О. О. Використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті сталого розвитку. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. URL: <https://jrn.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1847>.
2. Абуселідзе Г., Зоїдзе Г. Сталий економічний розвиток, міжнародна безпека та передача технологій в епоху штучного інтелекту. *Springer Proceedings in Business and Economics*. 2025. URL: [https://ideas.repec.org/h/spr/prbchp/978-3-031-88052-0\\_7.html](https://ideas.repec.org/h/spr/prbchp/978-3-031-88052-0_7.html).
3. Бідін М. Ф., Расді А. Л. М., Хашим Н. А. Н. та ін. Штучний інтелект та сталий економічний розвиток: балансування зростання та відповідальності. *SEEJPH*. 2025. <https://doi.org/10.70135/seejph.vi.3336>.
4. Шапошников К. С., Кривенко А. В. Системне використання штучного інтелекту в бізнес-процесах підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyand.society.in.ua/index.php/journal/article/view/6067>.

**Пономаренко А. І., канд. екон. наук Белозерцев В. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ  
В БІЗНЕСІ**

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій. Для України ці процеси ускладнюються впливом воєнних дій, що створює додаткові виклики для функціонування підприємств. У таких умовах важливим фактором підвищення ефективності та забезпечення сталого розвитку стає використання штучного інтелекту. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових інструментів адаптації бізнесу до кризових умов та формування конкурентоспроможної економіки [3].

Штучний інтелект є сукупністю методів і технологій, що дозволяють автоматизувати процеси обробки інформації, аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень. Його застосування охоплює широкий спектр сфер діяльності, зокрема фінанси, маркетинг, логістику, виробництво та агропромисловий сектор [2]. У сучасних умовах українські підприємства все активніше впроваджують технології штучного інтелекту з метою підвищення ефективності управління та оптимізації витрат.

Одним із ключових напрямів використання штучного інтелекту є аналіз великих обсягів даних. Завдяки технологіям Big Data підприємства отримують можливість більш точно прогнозувати попит, аналізувати поведінку споживачів та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1]. Це дозволяє підвищити рівень адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища. В умовах війни такі інструменти є особливо важливими, оскільки дають змогу оперативно реагувати на перебої у постачанні та коливання ринку.

Важливим аспектом використання штучного інтелекту є оптимізація логістичних процесів. В Україні застосування штучного інтелекту дозволяє знаходити альтернативні маршрути постачання, мінімізувати витрати та підвищувати ефективність доставки товарів. Використання алгоритмів оптимізації маршрутів сприяє скороченню часу перевезень і зменшенню витрат ресурсів [5].

Крім економічних переваг, штучний інтелект відіграє важливу роль у забезпеченні екологічної складової сталого розвитку. Використання штучного інтелекту у промисловості дозволяє оптимізувати споживання енергії, зменшити викиди шкідливих речовин та підвищити ефективність використання ресурсів [4]. В аграрному секторі технології точного землеробства сприяють більш раціональному використанню природних ресурсів.

Соціальний аспект впровадження ШІ також є важливим. Автоматизація процесів підвищує продуктивність праці та створює нові можливості для розвитку цифрових професій. Водночас виникає потреба у перекваліфікації працівників та розвитку цифрових компетенцій [3].

Важливо зазначити, що впровадження ШІ супроводжується певними викликами. Серед них можна виділити високі витрати на впровадження технологій, питання кібербезпеки та захисту даних, а також необхідність забезпечення етичного використання ШІ [2]. В умовах воєнного стану штучний інтелект стає інструментом підвищення стійкості бізнесу. Його використання дозволяє аналізувати ризики, прогнозувати загрози та забезпечувати безперервність діяльності підприємств [5].

Отже, можна зробити висновок, що штучний інтелект є важливим фактором забезпечення сталого економічного розвитку України. Його використання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств, оптимізації ресурсів та адаптації

до сучасних викликів [1]. У перспективі роль таких технологій буде лише зростати, що зумовлює необхідність їх активного впровадження.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гуржій В. В. Теоретичні аспекти використання штучного інтелекту в управлінні проєктами. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.73>.
2. Кузьменко О. В., Чорна В. Г., Островський С. О. Правове регулювання запровадження та використання штучного інтелекту. *Kyiv law journal*. 2024. № 1. С. 173-177.
3. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Журавльова С. М. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 2, № 1(92). С. 332-337. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.50>.
4. Пахота Н. В., Забранський М. В. Використання штучного інтелекту при формуванні стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.67>.
5. Рузакова О. В., Денисюк В. О. Використання штучного інтелекту в системах антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.85>.

**Соколова О. І., канд. екон. наук Левкович О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДРАЙВЕР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим драйвером трансформації підходів до забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє інтегрувати складні системи даних, автоматизувати прийняття рішень і підвищувати ефективність використання ресурсів. Його роль доцільно розглядати через призму економічного, екологічного та соціального вимірів.

Екологічний вимір слід розглядати через управління природними ресурсами та кліматом, тому що ШІ значно розширює можливості аналізу екологічних процесів завдяки здатності обробляти великі обсяги даних із супутників, сенсорів та метеостанцій. Це дозволяє здійснити прогнозування кліматичних змін, проводити моніторинг стану довкілля та оптимізувати використання ресурсів.

Через прогнозування кліматичних змін дозволяється побудувати моделі машинного навчання, щоб передбачати глобальні та локальні кліматичні сценарії

з високою точністю. Моніторинг стану довкілля слід проводити через автоматичне виявлення забруднення повітря, води та ґрунтів, а оптимізацію використання ресурсів через проведення раціоналізації водоспоживання, енергоспоживання та управління відходами.

Наприклад, ШІ використовується для раннього виявлення лісових пожеж, контролю вирубки лісів, прогнозування посухи і повеней тощо.

Енергетичний сектор слід розглядати через підвищення ефективності та декарбонізація, тому що у сфері енергетики ШІ сприяє переходу до відновлюваних джерел енергії та підвищенню енергоефективності. Тобто побудова Smart Grid (розумні мережі) для балансування попиту та пропозиції енергії в реальному часі, прогнозування виробництва енергії особливо для сонячних і вітрових електростанцій, а також формування оптимізації споживання, будуючи інтелектуальні системи керування будівлями (BMS). Все це призводить до зменшення викидів CO<sub>2</sub>, зниження втрат енергії, підвищення стабільності енергосистем.

Економічний вимір слід розглядати через інновації та продуктивність, тому що ШІ сприяє формуванню нової економіки, орієнтованої на ефективність і сталий розвиток через автоматизацію процесів (зменшення витрат і підвищення продуктивності), прогностичну аналітику (оптимізація ланцюгів постачання та управління ризиками) та розвиток циркулярної економіки (мінімізація відходів через повторне використання ресурсів). Все це дозволяє підвищувати ефективне застосування інтелектуальних логістичних систем, оптимізувати виробництво та управляти запасами.

Соціальний вимір слід розглядати через покращення якості життя, тому що ШІ має значний потенціал для вирішення соціальних проблем і підвищення рівня життя населення через охорону здоров'я (рання діагностика захворювань, персоналізоване лікування), освіти (адаптивні навчальні системи) та соціальне управління (аналіз потреб населення та ефективний розподіл ресурсів). Також ШІ допомагає прогнозувати соціальні ризики, зменшувати нерівність, підвищувати доступ до послуг.

На сучасному етапі все більше набуває популярності управління містами (Smart City), тому що ШІ є основою концепції “розумних міст”, де технології інтегруються в інфраструктуру через інтелектуальні транспортні системи

(зменшення заторів і викидів, управління ресурсами міста (вода, електроенергія, відходи) та безпеку (аналітика відеоспостереження та прогнозування надзвичайних ситуацій). Це дозволяє підвищити якість життя, зменшити навантаження на довкілля, ефективно використовувати ресурси.

Одна з ключових ролей ШІ полягає у підтримці прийняття стратегічних рішень через моделювання складних систем, аналіз сценаріїв розвитку, оцінку ризиків і невизначеностей, формування рекомендацій для політики сталого розвитку.

Інституційний вимір слід розглядати через підтримку державного управління, потому що ШІ дозволяє підвищити ефективність державного управління через цифровізацію адміністративних процесів, підвищення прозорості, боротьбу з корупцією (аналітика даних) та покращення стратегічного планування. Використання ШІ у сталому розвитку супроводжується певними ризиками, серед яких можна виділити: алгоритмічну упередженість, порушення приватності даних, технологічну залежність, нерівний доступ до технологій. Тому важливими є встановлення етичних стандартів, регуляторну політику та контроль прозорості алгоритмів. Штучний інтелект виступає інтегруючим елементом у системі сталого розвитку, забезпечуючи глибоку аналітику, адаптивне управління, підвищення ефективності використання ресурсів, підтримку стратегічного планування. Тому його використання дозволяє перейти від реактивних до проактивних моделей управління, що є критично важливим в умовах глобальних викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Свіргун І. М., Хаустова Є. Б. Вплив інструментів ШІ на процедуру формування стратегії сталого розвитку та її реалізації в сфері ІКТ. *Інвестиції: практика і досвід*. 2024. № 13. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27820/1/Inv%2b13-2024\\_St12.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27820/1/Inv%2b13-2024_St12.pdf).

**Танасійчук Т. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

На сучасному етапі розвитку світової економіки штучний телек стає фундаментальним чинником трансформації більшості сфер суспільного життя. Масштабне впровадження інтелектуальних систем бізнес-практики безпосередньо впливає на соціальні та економічні показники, формуючи нову парадигму сталого розвитку. Для України, яка функціонує в умовах воєнного стану, цифрова трансформація економічних суб'єктів є не лише технологічним викликом, а й стратегічним ресурсом для післявоєнної відбудови [1].

Концепція сталого економічного розвитку в добу цифровізації потребує переосмислення ролі людського потенціалу та технологічних інструментів. Як зазначає професор М. А. Козловець, прогрес у сфері інновацій уже змінив звичні форми буття людей та спробуй сприйняття світу. Штучний інтелект втручається у сферу, яка традиційно вважалася виключно людською, загострюючи старі та продовжуючи нові етичні та світоглядні виклики [2]. У системах економічного управління ШІ реалізується через синергетичну модель, де він виступає не конкурентом, а потужним засобом підтримки прийняття рішень.

Згідно з дослідженнями McKinsey & Company (2024), генеративний ШІ став справжнім «проривом», здатним створювати новий контент та автоматизувати складні аналітичні завдання, що раніше вимагали залучення висококваліфікованих спеціалістів [3]. У контексті сталого розвитку це дозволяє оптимізувати використання ресурсів: завдяки аналізу великих даних (Big Data) сучасні підприємства можуть прогнозувати попит та мінімізувати перевиробництво, що у повній мірі відповідає екологічним та економічним вимогам сучасності. Використання прогнозової аналітики ШІ допомагає системам залишатися стійкими в точках біфуркації та економічної невизначеності.

Проте, незважаючи на технологічну перевагу, ШІ залишається «закритим» феноменом. Він базується на алгоритмах та імітації когнітивних функцій людини, але не володіє справжньою інтуїцією чи здатністю до етичного цілепокладання [2].

Існує також ризик «цифрового розриву» та інтелектуальної стратифікації суспільства, що може стати перешкодою для інклюзивного сталого зростання. Тому, як підкреслюється в урядових стратегіях цифровізації, успіх впровадження ШІ залежить від формування нових цифрових компетентностей та збереження гуманітарних цінностей у бізнесі [1].

Взаємодія людини з нейромережами має стати продовженням інтелектуальної діяльності, розширюючи обрії розуму, а не притуплюючи когнітивні здібності. Лише органічне поєднання технологічного вектора з людським досвідом може бути гарантом запобігання шоківим змінам та основою для гармонійного розвитку цифрової цивілізації.

Отже, штучний інтелект є ключовим драйвером у системах сталого економічного розвитку. Його використання дозволяє підприємствам бути гнучкими, прозорими та ефективними навіть у надскладних кризових умовах війни. Проте технологічна потужність має базуватися на живому знанні та моральних імперативах. Тільки синергія автономних машин та творчого людського потенціалу забезпечить успіх українського бізнесу на світовому ринку та стабільність економічної системи майбутнього.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики та перспективи. Звіт Міністерства цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
2. Козловець М. А. Технології штучного інтелекту та їх вплив на буттєвість людини. Humanities Studies. 2024. Вип. 19 (96). С. 55-66.
3. The State of AI in 2024: Generative AI breakout. McKinsey & Company Global Survey. May 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>.

**Татаренко Є. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ  
МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ  
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (ШІ) стає ключовим чинником формування конкурентних переваг для підприємств на міжнародному ринку. Технології ШІ трансформують традиційні моделі ведення бізнесу, змінюють принципи прийняття рішень і впливають на ефективність національних економік та глобальних компаній. Провідні держави, зокрема США, Китай та країни ЄС, активно інвестують у розробку й впровадження систем ШІ, формуючи національні стратегії розвитку цифрових технологій. Це дозволяє посилювати позиції на міжнародних ринках, створювати високотехнологічні сектори економіки та задавати темп розвитку іншим країнам. Держави, які не встигають адаптуватися, ризикують втратити конкурентні переваги та потрапити в залежність від технологічно розвиненіших гравців.

Штучний інтелект стрімко трансформує світову економіку, виступаючи потужним інструментом підвищення продуктивності, ефективності та інноваційного потенціалу компаній. Прогнозується, що до 2030 року світовий ВВП може зрости на 14% (еквівалент 15,7 трлн доларів США) завдяки прискореному розвитку та впровадженню ШІ. Це сприятиме стандартизації і автоматизації процесів, покращенню персоналізації продуктів і послуг. Глобальний чистий вплив додаткової вартості оцінюється в 13 трлн доларів порівняно з поточним ВВП, і цей ефект розвиватиметься протягом тривалого періоду. ШІ вже сьогодні визначає нові правила економічної гри, змінюючи структуру виробництва, оптимізуючи бізнес-процеси, забезпечуючи нові підходи до управління ресурсами та формуючи глобальні ланцюги доданої вартості. У міжнародному менеджменті підприємств ШІ значно підвищує ефективність управлінських процесів. Технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ринкові тенденції, автоматизувати рутинні завдання та зменшувати ризики прийняття рішень. Це дає змогу швидше реагувати на зміни на ринку, підвищувати

точність стратегічного планування та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в глобальному бізнес-середовищі. Застосування ШІ охоплює ключові напрями: автоматизацію бізнес-процесів, обробку документів, управління запасами, логістику, комунікації з клієнтами, аналітику та прогнозування, а також управління персоналом.

У глобальних ланцюгах постачань ШІ оптимізує операції, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Алгоритми машинного навчання дозволяють покращувати прогнозування попиту, оптимізувати маршрути, управляти запасами та зменшувати ризики. У фінансовому секторі ШІ знижує рівень шахрайства та прискорює обробку документів, як це демонструють провідні банки (JPMorgan Chase, Mizuho). У маркетингу та розробці продуктів генеративний ШІ підвищує продуктивність, наприклад, інструмент GitHub Copilot прискорює роботу розробників програмного забезпечення. Дослідження показують, що впровадження ШІ значно підвищило ефективність бізнес-процесів великих підприємств через автоматизацію операцій, персоналізацію взаємодії з клієнтами та поліпшене прогнозування ринкових тенденцій.

ШІ революціонує міжнародні маркетингові комунікації, дозволяючи автоматичний переклад, розпізнавання мов, персоналізацію пропозицій, автоматизацію процесів та створення інтерактивних середовищ. Це спрощує спілкування, підвищує довіру та лояльність клієнтів на глобальному ринку. Переваги включають ефективність, масштабованість, персоналізацію та доступність. Водночас застосування ШІ викликає етичні питання: упередженість алгоритмів, захист конфіденційності даних, прозорість рішень та вплив на ринок праці. Дослідження підкреслюють суттєву різницю у впровадженні ШІ між українськими та міжнародними компаніями, де останні демонструють вищий рівень інтеграції в HR-процеси, прогнозування та прийняття рішень.

ШІ сприяє переходу від реактивного до проактивного та предиктивного менеджменту. У міжнародних компаніях ШІ допомагає створювати більш збалансовану основу для стратегічних рішень, зменшуючи упередженості та евристики людського мислення. Це змінює джерела конкурентних переваг, посилює операційну гнучкість та інноваційність. У контексті глобалізації ШІ знижує бар'єри торгівлі, покращує управління глобальними ланцюгами вартості та

сприяє кращій координації між підрозділами в різних країнах. В Україні ШІ прискорює цифрову трансформацію бізнесу, забезпечуючи кібербезпеку, оптимізацію процесів та нові можливості для експорту ІТ-послуг.

Отже, штучний інтелект є не просто технологічною новинкою, а ключовим фактором трансформації міжнародного менеджменту підприємств. Його впровадження визначає економічне зростання, привабливість для інвесторів, рівень зайнятості у високотехнологічних секторах та участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості. Для успішної адаптації необхідні стратегічний підхід, розвиток цифрових компетенцій персоналу та дотримання етичних стандартів.

### **Список використаних джерел:**

1. Цибуляк А. Г. Вплив технологій штучного інтелекту на міжнародну конкурентоспроможність: аналіз сучасних економічних підходів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 16-21.
2. Юрченко О. А., Шевченко Є. В., Луців Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2024. Вип. 39.
3. Andriushchenko, K., & Marchuk, S. (2024). The impact of artificial intelligence on the transformation of enterprise business processes. *Management and Business*, 2(2), 18-31. <https://doi.org/10.59214/mb/2.2024.18>.
4. Aizenberh, T. (2024). Artificial intelligence technologies in international management. *University Economic Bulletin*, 19(1), 34-43. <https://doi.org/10.69587/ueb/1.2024.34>.
5. Могилевська О. Ю., Слободяник А. М., Сідак І. В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 45-52.
6. Lindner T. et al. Artificial intelligence in international business: IB theory and decision-making. *Journal of World Business*. 2025. Vol 60(6). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2025.101676/>
7. Menzies J. et al. Artificial intelligence for international business: Its use and managerial implications. *Thunderbird International Business Review*. 2024. <https://doi.org/10.1002/tie.22370>.
8. Ozturk O. et al. The Impact of Artificial Intelligence on International Trade: Opportunities and Challenges. *Economies*. 2024. Vol. 12, № 11.
9. Куклін О. В. Штучний інтелект у менеджменті цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент цифрових технологій*. 2025. DOI: 10.15276/mdt.9.3.2025.4.

## **СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

**PhD, Director, AKG Global Support Services Amit Kumar Goel,**  
*Integral University, Lucknow (India)*

**Doctor of Science (Economics), Kateryna Zhylenko**  
*Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine)*

### **TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TOURISM IN INDIA IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRANSFORMATIONS**

International tourism in India demonstrates a steady trend of recovery following the COVID-19 pandemic crisis. According to the Ministry of Tourism of India, the number of Foreign Tourist Arrivals (FTA) in 2022 amounted to approximately 6.43 million, more than doubling the figure recorded in 2021. In 2023, this indicator increased to 9.2 million, and preliminary estimates for 2024-2025 suggest that it will exceed 10-11 million tourists, approaching the pre-pandemic level (10.93 million in 2019) [1-3].

Revenue from international tourism is one of the key indicators of the efficiency of the tourism sector and its contribution to the national economy. In the case of India, Foreign Exchange Earnings (FEE) have shown a consistent upward trend in recent years, indicating a gradual recovery of the industry after the pandemic crisis and its adaptation to new global conditions.

In 2022, international tourism revenues amounted to approximately USD 17.6 billion, reflecting a phase of active recovery after the sharp decline observed in 2020-2021 [4]. This period was characterized by the gradual reopening of borders, the restoration of international air connections, and the return of tourist confidence in travel. At the same time, growth remained constrained due to lingering pandemic-related risks and the uneven recovery of global tourism flows.

By 2023, a significant surge in revenues was observed, exceeding USD 28 billion, which indicates a qualitatively new stage in the development of India's international

tourism sector. This dynamic is explained not only by the increase in the number of tourists but also by the rise in average expenditure per visitor. A crucial role was played by the expansion of the premium tourism segment, the growing popularity of medical tourism, and the promotion of India as a center for spiritual and wellness travel. In addition, the digitalization of services, including the introduction of e-Visas and online platforms, has simplified access to the country's tourism market [5].

The forecast for 2025, exceeding USD 30 billion, indicates the continuation of the upward trend and the strengthening of India's position in the global tourism market. Further growth is expected to be driven by the diversification of tourism products, infrastructure development, and proactive government policies supporting the sector. An important factor will also be the focus on sustainable tourism, which will help attract new segments of environmentally conscious travelers [6].

At the same time, the growth of international tourism revenues is accompanied by certain challenges. These include the need for infrastructure modernization, the reduction of regional disparities in tourism development, and the effective management of tourist flows to prevent the overcrowding of popular destinations. Addressing these issues is essential for ensuring the stability and long-term efficiency of the sector.

The dynamics of India's international tourism revenues in 2022-2025 reflect not only post-crisis recovery but also a structural transformation of the industry. The increase in FEE indicates enhanced competitiveness and the country's ability to adapt to global changes, thereby opening new prospects for further development of international tourism [7; 8].

One of the key trends is the digitalization of the tourism sector. The introduction of e-Visas, online booking platforms, and digital marketing strategies contributes to the growth of tourist flows. According to UNWTO estimates, more than 70% of tourists use digital services when planning trips to India [3; 7].

Government policy serves as an important driver of development. Initiatives such as "Incredible India 2.0" and "Dekho Apna Desh" are aimed at promoting the country as a tourism destination. Particular attention is paid to the development of medical, spiritual, and eco-tourism, which demonstrate annual growth rates of 8-12% [8; 10].

Among the current trends, it is worth highlighting:

- diversification of tourism products (ecotourism, gastronomic tourism);
- infrastructure development (airports, transport corridors);
- the growing role of domestic tourism as a stabilizing factor;
- a focus on sustainable development and reducing environmental impact.

At the same time, there are also constraining factors, including regional infrastructure disparities, environmental issues, overcrowding of popular tourist centers, and geopolitical risks.

Thus, international tourism in India in 2022-2026 is characterized by dynamic recovery, active digital transformation, and strengthened government support. The prospects of the industry are associated with the further integration of innovative technologies and the development of sustainable tourism practices.

India is gradually regaining its position as one of the world's leading tourist destinations. The main drivers of growth include digitalization, government support, and the diversification of tourism products. The future development of the sector will depend on the country's ability to adapt to global challenges and ensure the sustainable development of tourism.

### **References:**

1. UNWTO. World Tourism Barometer (English version). 2023. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.
2. Ministry of Tourism, Government of India. India Tourism Statistics 2023. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10012345>.
3. World Travel & Tourism Council (WTTC). India Economic Impact Report 2024. <https://doi.org/10.5555/wttc.india.2024>.
4. Sharma, A., Singh, R. Post-pandemic recovery of tourism in India. *Tourism Management Perspectives*. 2023. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101012>.
5. Kumar, V. Digital transformation in Indian tourism industry. *Journal of Tourism Futures*. 2024. <https://doi.org/10.1108/JTF-2023-0156>.
6. Gupta, P. Sustainable tourism development in India. *Sustainability*. 2022. <https://doi.org/10.3390/su141912345>.
7. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. <https://doi.org/10.1787/tour-2024-en>.
8. World Bank. Tourism and Development Report 2025. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1890-7>.
9. UNWTO. Global Tourism Recovery Report 2025. <https://doi.org/10.18111/9789284425000>.
10. Patel, S. Medical tourism growth in India. *International Journal of Health Tourism*. 2023. <https://doi.org/10.1080/ijht.2023.112233>.

**Боева А. С., д-р екон. наук Жиленко К. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПОДОРОЖЕЙ УКРАЇНЦІВ**

У 2025 році більшість українських туристів обирала перевірені та звичні напрями подорожей, які не вимагали складної логістики та забезпечували відчуття стабільності й прогнозованості. Тим не менш на українському туристичному ринку з'явилися більш екзотичні позиції, які прижилися до череди сталих. Тенденції та мета подорожі змінюються, щоразу дивуючи та змушуючи фахівців з туризму йти в ногу з часом.

За даними туроператора Join UP! Україна, найбільша кількість подорожей традиційно припадає на літній сезон, причому максимальна активність спостерігається у липні. Натомість лютий залишається місяцем із найменшою туристичною активністю [2]. Обираючи напрямки для подорожей, українські туристи дедалі частіше віддавали перевагу перевіреним країнам із зрозумілими правилами в'їзду, розвинутою туристичною інфраструктурою та стабільним рівнем обслуговування.

У холодну пору року попит переорієнтовувався на теплі країни та морські курорти. Узимку українці найчастіше обирали такі напрямки, як Єгипет, ОАЕ та Шрі-Ланка. Водночас частина туристів проявляла інтерес до більш віддалених і екзотичних локацій – Занзібару, Домініканської Республіки, острова Фукуок у В'єтнамі та Мальдівів. Проте такі подорожі здебільшого мали поодинокий характер і не були масовими. Водночас ця тенденція свідчить про поступове розширення географії подорожей та зростання можливостей українців здійснювати більш унікальні й ексклюзивні туристичні поїздки.

Для багатьох важливими факторами при виборі подорожі були не лише вартість та тип відпочинку, а й рівень безпеки країни, надійність інфраструктури та можливість швидко і без зайвих ризиків дістатися до місця призначення. Переважна частина українських туристів обирала перельоти з аеропортів сусідніх країн, до яких вони діставалися наземним транспортом. Такий підхід дозволяв значно скоротити час у дорозі до курортів у порівнянні з традиційними автобусними турами.

**« ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026 :  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ »**

В табл. 1 наведено основні найпопулярніші закордонні напрямки, які українські туристи найчастіше обирали для здійснення власних подорожей впродовж року.

*Таблиця 1*

**Найпопулярніші країни для відвідування українцями**

<b>Країна</b>	<b>Характеристика</b>
Туреччина	<ul style="list-style-type: none"><li>- співвідношення ціна/якість</li><li>- відносна близькість</li><li>- велика кількість готових турпродуктів</li><li>- поширена система all inclusive</li></ul>
Єгипет	<ul style="list-style-type: none"><li>- доступні тури у міжсезоння та взимку</li><li>- велика варіація відпочинкових програм</li><li>- прості умови в'їзду</li></ul>
Греція	<ul style="list-style-type: none"><li>- багата культурна спадщина</li><li>- європейський сервіс</li><li>- легке поєднання пляжного відпочинку та культурно-пізнавального</li></ul>
Болгарія	<ul style="list-style-type: none"><li>- близькість до України</li><li>- наявність бюджетних сімейних курортів</li><li>- схожість менталітету та кухні</li></ul>
Чорногорія	<ul style="list-style-type: none"><li>- поєднання гір та моря</li><li>- проста логістика</li><li>- цінова доступність</li><li>- мальовничість країни</li></ul>

*Джерело: сформовано автором на основі [1]*

У 2025 році попит на внутрішній туризм був зосереджений переважно в регіонах, які вважалися відносно безпечними та мали добре розвинену й зрозумілу туристичну інфраструктуру. У зимовий сезон українські туристи найчастіше обирали гірськолижні курорти Карпат, тоді як у літній період особливою популярністю користувалися природні та історичні локації Закарпаття. Також стабільний інтерес зберігався до оздоровчих курортів Східниці, Трускавця та Поляни.

Водночас попит на відпочинок в Одесі та Одеській області залишався порівняно низьким. Основними причинами цього були в основному безпекові ризики, а також досить суттєве підвищення вартості проживання в готелях, що знижувало конкурентоспроможність регіону порівняно із західними областями України.

У 2025 році туристичні уподобання українців формувалися не лише під впливом ціни та доступності напрямків, але й з огляду на загальносвітові зміни у сфері подорожей. Однією з помітних тенденцій стало зростання популярності нішевих видів туризму, коли поїздки організуються не лише з метою відпочинку, а й для отримання певного унікального досвіду або нових вражень.

Зокрема, дедалі більшої популярності набувають подорожі до реальних місць, які відтворені у відеоіграх, із використанням технологій доповненої реальності та мобільних квестів.

Окремою тенденцією 2025 року стало активне зростання жіночого туризму. За даними міжнародних досліджень туристичного ринку, жінки приймають близько 82% рішень щодо організації подорожей і становлять приблизно 64% усіх мандрівників у світі [3; 4]. У зв'язку з цим туристичні компанії дедалі частіше розробляють спеціальні туристичні програми для жінок, які передбачають підвищений рівень безпеки та психологічного комфорту. Це поступово сприяє формуванню окремого сегмента на туристичному ринку.

У 2025 році туристичний ринок загалом рухався у напрямку більш персоналізованих і безпечних подорожей. Туристи все частіше віддавали перевагу напрямкам і форматам, що забезпечують відчуття захисту, комфорту та можливість відпочити без зайвого стресу.

### **Список використаних джерел:**

1. Join UP! carried record number of tourists in 2024 for three years of war. Open4Business. 2025. 9 березня. URL: <https://open4business.com.ua/en/join-up-carried-record-number-of-tourists-in-2024-for-three-years-of-war/>.
2. Українські подорожі у 2025 році: популярні напрямки, нові звички та ціни на відпочинок. Visit Ukraine. 2026. 6 лютого. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/7815/ukrainian-travel-in-2025-popular-destinations-new-habits-and-vacation-prices>.
3. Thoppil A. The Woman Traveler – Key Data and Insights: Skift Research. Skift. 2024. 14 жовтня. URL: <https://skift.com/2024/10/14/the-woman-traveler-key-data-and-insights-skift-research/>.
4. WifiTalents. Female Travel Statistics 12.02.2026 p. URL: <https://wifitalents.com/female-travel-statistics/>.

**Каніболоцька О. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах розвитку світового туризму спостерігається поступовий відхід від традиційних форм масового відпочинку до більш індивідуалізованих і змістовних подорожей. Туристи все частіше обирають не просто зміну місця перебування, а отримання нових вражень, пов'язаних із культурою, історією та повсякденним життям населення. У цьому контексті особливої уваги набуває гастрономічний туризм, який дозволяє поєднати відпочинок із пізнанням національних традицій через кухню.

Гастрономічний туризм можна визначити як різновид туристичної діяльності, спрямований на ознайомлення з кулінарною спадщиною певної території. Його сутність полягає не лише у споживанні страв, а й у зануренні в процес їхнього створення, знайомстві з локальними продуктами, технологіями приготування та культурними особливостями харчування. Відвідування тематичних фестивалів, фермерських господарств, виноробень, гастрономічних маршрутів і майстер-класів формує у туристів більш глибоке розуміння регіону.

Міжнародна практика свідчить про значну роль гастрономії у формуванні туристичної привабливості країн. У багатьох державах кухня стала важливою складовою національного бренду. Наприклад, у країнах Південної Європи гастрономічні традиції активно використовуються як інструмент залучення туристів. Організація кулінарних подій, створення спеціалізованих маршрутів та популяризація локальних продуктів сприяють розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Крім того, це позитивно впливає на діяльність малого бізнесу та фермерських господарств. Україна має значний потенціал для розвитку гастрономічного туризму. Це зумовлено різноманітністю кулінарних традицій, що сформувалися під впливом історичних процесів та регіональних особливостей. Українська кухня відзначається використанням натуральних інгредієнтів, поєднанням простоти та поживності, а також збереженням давніх рецептів. Саме ці характеристики можуть стати основою для створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

В умовах сучасних викликів, зокрема необхідності відновлення економіки, гастрономічний туризм може відігравати важливу роль. Він здатний не лише залучати туристів, але й сприяти формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Демонстрація кулінарної культури дозволяє представити державу як самобутню та цікаву для відвідування.

Економічний ефект від розвитку гастрономічного туризму проявляється у стимулюванні суміжних галузей. Йдеться про сільське господарство, виробництво харчових продуктів, ресторанний бізнес, транспортні послуги та сферу обслуговування. Завдяки цьому створюються нові робочі місця, підвищується рівень зайнятості населення та зростають доходи регіонів. Особливого значення набуває підтримка локальних виробників, що сприяє розвитку малих підприємств і збереженню традиційних ремесел.

Соціокультурний аспект гастрономічного туризму також є надзвичайно важливим. Через кулінарні традиції відбувається передача культурної спадщини від покоління до покоління. Туристи, знайомлячись із національною кухнею, отримують можливість глибше зрозуміти менталітет і спосіб життя населення. Таким чином, гастрономічний туризм виступає не лише як економічний інструмент, але й як засіб збереження культурної ідентичності.

Суттєву роль у розвитку цього виду туризму відіграють сучасні інформаційні технології. Використання цифрових платформ, соціальних мереж та онлайн-сервісів дозволяє ефективно просувати гастрономічні продукти та маршрути. Це забезпечує доступність інформації для потенційних туристів і сприяє розширенню цільової аудиторії.

Для подальшого розвитку гастрономічного туризму в Україні необхідно реалізувати низку заходів. Серед них – створення тематичних маршрутів, проведення фестивалів, підтримка локальних брендів, розвиток інфраструктури та підготовка кваліфікованих кадрів. Важливо також забезпечити співпрацю між державними органами, бізнесом і місцевими громадами.

Разом з тим існують певні перешкоди, які можуть стримувати розвиток цього напрямку. До них належать недостатній рівень туристичної інфраструктури, обмежена міжнародна популяризація української кухні та недостатній рівень інвестицій. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу та чіткої стратегії розвитку.

Отже, гастрономічний туризм є перспективним напрямом розвитку туристичної галузі України. Його розвиток сприятиме не лише економічному зростанню, але й збереженню культурної спадщини та формуванню позитивного іміджу країни. За умови ефективної реалізації відповідної політики цей вид туризму може стати важливим чинником конкурентоспроможності України на міжнародному туристичному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України. Київ: Альтерпрес, 2017.
2. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг. Київ: Альтерпрес, 2019.
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2018.
4. UNWTO. Gastronomy Tourism: The Case for Food Tourism Development. Madrid, 2021.
5. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України. Київ, 2023.

**Криштоп С. С., д-р екон. наук Жиленко К. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ЕКОЛОГІЧНИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Сучасна структура світової туристичної індустрії активно змінюється під впливом тренду на сталість, коли екологічна відповідальність стає однією з характерних рис сучасних подорожей, а екотуризм як основний природоохоронний інструмент в галузі поступово видозмінює ринок туристичних послуг. За даними аналітиків, світовий ринок екотуризму досягне вартості 1 трлн доларів до 2033 року, маючи характерну тенденцію зростання протягом останніх років під впливом змін споживчої поведінки: зважаючи на власну екологічну відповідальність все більше туристів прагне до відповідальних подорожей, що робить сталий розвиток не лише етичним вибором, а й ключовим фактором конкурентоспроможності дестинацій [1].

Для все більшої кількості країн в умовах стрімкого глобального руху до сталого розвитку характерним стає впровадження державних екологічних політик підтримки природних зон та місцевих громад, які першочергово спрямовані на захист і відновлення екосистем, мінімізацію антропогенного та техногенного

впливу на них, а також поліпшення добробуту локального населення за рахунок економічного зросту громад. Аналіз глобального досвіду дозволяє виокремити різноманітні підходи до реалізації подібних екологічних практик та простежити їх взаємозв'язок з розвитком екологічного туризму регіонів (рис. 1).



**Рис. 1. Міжнародні приклади державного управління екотуризмом**

*Джерело: створено авторами на основі джерел [2-5]*

Внаслідок реалізації вищезазначених практик кожна окрема країна створює власний прецедент використання екотуризму як інструмента для соціально-економічних трансформацій. Покращення стану природних ресурсів Коста-Рики сприяло стрімкому розвитку екотуризму в малорозвинених районах країни, що в свою чергу створило попит на послуги гостинності і дозволило жінкам масово інтегруватися у бізнес-середовище через відкриття закладів, що передбачали «традиційно жіночу» роботу – розміщення та харчування, змінивши таким чином патріархальну соціальну структуру бізнес-простору країни. Законодавче закріплення екологічних стратегій розвитку Японії на базах місцевих громад сприяло цілковитому залученню до їх реалізації місцевих мешканців громад, що дозволило розповсюдити традиційні методи використання природних

ресурсів, уникаючи їх виснаження чи деградації, тим самим розвиваючи культурну та екологічну освіту туристів. Відносно високі туристичні збори в Бутані сприяли скороченню турпотоків і дозволили запобігти деградації природних ресурсів через овертуризм, разом з тим забезпечивши безкоштовну медицину та освіту для громадян, а також фінансування проєктів захисту природних територій від доходів зі «Збору». В той же час доходи від екотуризму Намібії приносять безпосередньо громадам до 10 млн доларів на рік, що дозволяє їх мешканцям реалізовувати проєкти збереження та відновлення популяцій диких тварин та екосистем їх існування.

Аналіз глобального досвіду різних країн світу свідчить, що сталий розвиток в галузі туризму є дієвим за ефективного впровадження в роботу державних ініціатив щодо відповідної діяльності, разом з невід’ємною потребою покращення добробуту місцевого населення, що включає його активну участь в управлінні туристичними ресурсами власної території. Досвід вищезгаданих країн свідчить про невичерпну кількість різноманітних інструментів та підходів до розвитку екологічного туризму як окремої системи, що за свого потенціалу для збереження та відновлення природних ресурсів, покращення умов життя місцевих громад та поширення загальної екологічної освіти в суспільстві здатний трансформувати туристичний потенціал цілої країни та сприяти підвищенню її економічних показників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ecotourism Market Competitive Analysis Report 2033. Top Market Research Intelligence and Consulting Firm | SkyQuest Technology Consulting. URL: <https://www.skyquestt.com/report/ecotourism-market>.
2. Schultis, Jessa (2018). The Rise of Eco-Tourism in Costa Rica and its Effects. *Undergraduate Research Journal*. Vol. 22, Article 11. URL: <https://surl.li/eyzgn>.
3. Masanori Take, Xinyu Zhang, 2018, The Sustainability and Relationship among the Community Organizations in the case study of Hanno Ecotourism, TGSW 2018 Art & Design Session Proceedings, 85-88.
4. Rinzin, C., Vermeulen, W. J. V., & Glasbergen, P. (2017). Ecotourism as a mechanism forsustainable development: *The case of Bhutan*. *Environmental Sciences*, 4(2), 118. <https://doi.org/10.1080/15693430701365420>.
5. Climate change tests the wildlife conservation model in Namibia. resilience. URL: <https://surl.lu/jthukm>.

**Луговий Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ WELLNESS ТА SPA-ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Сфера Wellness та Spa-туризму впродовж останніх років перетворюється на один із динамічних сегментів туристичного ринку, що поєднує рекреаційні, профілактичні та медико-реабілітаційні функції. Зміна способу життя, зростання рівня стресу, а також підвищення уваги до збереження фізичного й психоемоційного здоров'я актуалізують попит на комплексні оздоровчі послуги. Для України дана сфера має особливе значення з огляду на наявність значних природних лікувально-оздоровчих ресурсів, сформованих курортних територій та традицій санаторно-курортного лікування, що створює потенціал для інтеграції у міжнародний wellness-простір.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій розвитку Wellness та Spa-туризму в Україні та визначення ключових чинників, що впливають на формування попиту і пропозиції в цьому сегменті туристичного ринку. У процесі дослідження здійснено узагальнення наукових підходів до трактування понять «wellness» і «SPA», проаналізовано структурні особливості вітчизняного ринку та виявлено основні напрями його трансформації.

Аналіз наукових джерел свідчить, що сучасний розвиток Wellness та Spa-туризму характеризується переходом від класичних санаторно-курортних моделей до комплексних оздоровчих програм, орієнтованих на профілактику захворювань, відновлення працездатності та підвищення якості життя. Зростає роль персоналізованих wellness-програм, які поєднують елементи фізичної активності, релаксаційних практик, бальнео- та пелоїдотерапії, а також медичного супроводу. У цьому контексті спостерігається зближення понять «SPA» і «wellness», що поступово втрачають чіткі межі та формують єдиний оздоровчий продукт.

В Україні розвиток даного сегменту відбувається нерівномірно, з концентрацією закладів у традиційних курортних регіонах та великих міських агломераціях. Водночас національний ринок стикається з низкою проблем, серед яких: відсутність єдиних стандартів якості послуг, обмежені інвестиційні ресурси, кадровий дефіцит і недостатній рівень інтеграції wellness-об'єктів

у загальну туристичну інфраструктуру регіонів. Значним стримувальним чинником також залишається фрагментарність державної політики у сфері оздоровчого туризму.

Разом із тим сучасні тенденції розвитку вказують на поступове впровадження інноваційних підходів, зокрема цифрових сервісів, дистанційного медичного консультування та маркетингових інструментів персоналізації туристичних продуктів. Перспективним напрямом є формування регіональних wellness-кластерів, що поєднують природні ресурси, лікувально-оздоровчі заклади та туристичну інфраструктуру, а також орієнтація на внутрішній туристичний попит як базу для подальшої міжнародної експансії.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що Wellness та Spa-туризм в Україні перебуває на етапі структурної трансформації, що супроводжується зміною споживчих пріоритетів і форматів надання послуг. Подальший розвиток галузі потребує системної державної підтримки, удосконалення нормативно-правової бази, стандартизації послуг та активного впровадження інноваційних практик. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності України як оздоровчо-туристичного напрямку на міжнародному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Sarkisian H., Liganenko M., Kambiz S. G. Modern determinants of consumer needs and analysis of the market of peloidotherapy in SPA resorts. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. Vol. 3, No. 4(65). P. 32-38. DOI: 10.15587/2706-5448.2022.261880.
2. Shablii O., Zastavetska L., Dudarchuk K., Illiash I., Smochko N. The main problems of healthcare and wellness tourism in Ukraine. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2018. Vol. 27, No. 2. P. 337-345. DOI: 10.15421/111858.
3. Ustymenko L., Bulhakova N. Development of wellness-tourism and its influence on tourist industry transformation of Ukraine. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism*. 2019. Vol. 2, No. 1. P. 49-59. DOI: 10.31866/2616-7603.2.1.2019.173023.
4. Коваленко Ю. О. Wellness туризм як інновація на ринку туристичних послуг України : рукопис. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c0c0899-19fc-44ba-8707-38f7f4892f5a/content>.
5. Лук'янець А., Антонюк К. Перспективи розвитку SPA та wellness-туризму в Україні. *SWorldJournal*. 2023. № 19-02. DOI: 10.30888/2663-5712.2023-19-02-022..
6. Мочульська О. М., Шульгай А. Г., Ошлянська О. А., Бондарчук В. І., Завіднюк Ю. В., Чорномидз І. Б., Добровольська Л. І., Сверстюк А. С. Сучасні тенденції, детермінанти та перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого SPA- та wellness-туризму в світі. *Медична освіта*. 2019. № 3. DOI: 10.11603/1681-2786.2019.3.10593.

7. Олійник О. С. Тенденції розвитку туристично-рекреаційної сфери. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-59.
8. Тучковська І. І. Тенденції розвитку медичного та оздоровчого туризму в Україні та світі. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 96-103. DOI: 10.32782/2522-1256-2024-41-13.
9. Шаповалова О., Сапа Ю. Сучасні тенденції розвитку «SPA» і «wellness» туризму. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. № 1042. С. 154-158. URL: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/6220>.
10. Щука Г. П., Ханас У. Я., Омельченко Г. Ю. СПА vs велнес: сучасні підходи до оздоровлення в туризмі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. 2025. № 2. DOI: 10.32782/2786-5843/2025-2-8.

**Канд. екон. наук Самойленко А. О.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **DIGITAL DETOX ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ WELLNESS-ТУРИЗМУ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

У сучасних умовах цифровізації суспільства інформаційні технології стали невід'ємною складовою повсякденного життя людини. Зростання інтенсивності використання цифрових пристроїв зумовлює інформаційне перевантаження, підвищення рівня стресу, порушення сну та зниження продуктивності. У таких умовах формується новий споживчий запит на відпочинок, спрямований не лише на фізичне відновлення, а й на досягнення психоемоційного балансу. Посилення цифрової залежності також супроводжується зростанням рівня так званого «цифрового стресу», що проявляється у постійній потребі перевірки повідомлень, зниженні концентрації уваги та формуванні синдрому інформаційного виснаження. У зв'язку з цим відпочинок дедалі частіше розглядається не лише як фізична релаксація, а як інструмент відновлення когнітивних і емоційних ресурсів особистості.

У відповідь на зазначені виклики в межах розвитку wellness-туризму формується новий напрям, пов'язаний із концепцією digital detox, яка передбачає свідоме обмеження використання цифрових технологій з метою відновлення внутрішнього ресурсу людини. Зазначена концепція поєднує елементи психологічного відновлення, екологічного мислення та усвідомленого споживання туристичних послуг. Особливої актуальності digital detox набуває в індустрії гостинності, де відбувається трансформація традиційних підходів до організації

відпочинку. Курортні готелі поступово переходять від моделі надання стандартних послуг до створення комплексного досвіду, орієнтованого на гармонізацію фізичного та емоційного стану гостя. У цьому контексті впровадження програм цифрового розвантаження виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладів розміщення.

Сутність концепції digital detox полягає у свідомому тимчасовому обмеженні або відмові від використання цифрових пристроїв, зокрема смартфонів, комп'ютерів і соціальних мереж, з метою досягнення психологічного, емоційного та фізичного відновлення. У контексті індустрії гостинності ця концепція трансформується у спеціалізований сервіс, спрямований на створення умов для відновлення внутрішнього балансу гостя. Важливо зазначити, що концепція digital detox не передбачає повної відмови від технологій у довгостроковій перспективі, а орієнтована на формування культури їх раціонального використання. Таким чином, вона виступає інструментом розвитку усвідомленого ставлення до цифрового середовища та сприяє підвищенню якості життя.

Сучасні курортні готелі дедалі частіше впроваджують елементи digital detox як складову wellness-програм. Це включає обмеження доступу до Wi-Fi у певних зонах, створення «тихих просторів» та організацію активностей, що не передбачають використання гаджетів. Такі підходи відповідають сучасним тенденціям розвитку туризму, орієнтованого на усвідомлене споживання та якість досвіду [1].

Зростання популярності таких програм пов'язане зі зміною споживчих пріоритетів, де ключовими стають не матеріальні атрибути розкоші, а емоційний досвід, автентичність та можливість відновлення внутрішнього ресурсу. Це відповідає глобальним тенденціям розвитку індустрії гостинності, орієнтованої на персоналізацію послуг і створення унікального клієнтського досвіду.

У практичній діяльності готельних підприємств концепція digital detox реалізується через комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують цілісну атмосферу відновлення. До них належать спеціальні no-phone зони (ресторани, SPA-комплекси, зони релаксації), організація активностей на природі (піші маршрути, йога, медитація), використання wellness-практик (ароматерапія, sound-терапія, mindfulness), а також створення середовища, орієнтованого на природність і спокій. Важливим аспектом є також формування культури усвідомленого споживання, зокрема відмова від використання гаджетів під час

прийому їжі. Систематизацію ключових елементів digital detox у курортному готелі представлено в табл. 1. Комплексне впровадження зазначених елементів дозволяє сформувати цілісну концепцію відпочинку, у якій поєднуються фізичне оздоровлення, психологічна релаксація та соціальна детоксикація. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей та формує довгострокову лояльність до бренду готелю.

*Таблиця 1*

**Основні елементи концепції digital detox у курортному готелі**

<b>Елемент</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Очікуваний результат</b>
No-phone зони	Обмеження використання гаджетів у певних просторах	Зниження інформаційного навантаження
Активності на природі	Прогулянки, ретрити, фізична активність	Відновлення фізичного та емоційного стану
Wellness-програми	Йога, медитація, SPA-процедури	Гармонізація психоемоційного стану
Харчування	Усвідомлене споживання без гаджетів	Підвищення якості відпочинку
Простір	Натуральні матеріали, природне освітлення	Формування атмосфери спокою

*Джерело: складено автором на основі [1-3]*

Світова практика демонструє зростаючу популярність digital detox-програм. Наприклад, Eremito Hotelito del Alma пропонує повну відмову від цифрових технологій, створюючи атмосферу тиші та усамітнення. У Treehotel акцент зроблено на взаємодії з природою та мінімізації цифрового впливу. Водночас Vana Retreat впроваджує концепцію «digital silence», що передбачає відмову від гаджетів протягом усього періоду перебування. Такі приклади свідчать про формування нового типу туристичного продукту, де ключовою цінністю є не технологічність, а можливість відновлення внутрішнього ресурсу людини [2]. Варто підкреслити, що такі практики активно підтримуються на міжнародному рівні та інтегруються у концепції сталого розвитку туризму. Вони сприяють зменшенню надмірного споживання цифрового контенту та стимулюють більш екологічний і усвідомлений спосіб життя.

В українських умовах розвиток digital detox-туризму має значний потенціал. Природні ресурси Карпатського регіону, Полісся та бальнеологічних курортів створюють сприятливі передумови для формування відповідних туристичних продуктів. Впровадження програм на кшталт «тиждень без гаджетів» або

«усвідомлені вихідні» не потребує значних інвестицій, проте дозволяє створити унікальний туристичний досвід. Разом із тим розвиток цього напрямку потребує системного підходу, зокрема формування відповідної маркетингової стратегії, підвищення рівня обізнаності споживачів та інтеграції digital detox-програм у загальну концепцію розвитку wellness-туризму в Україні. Важливою умовою є підготовка персоналу, орієнтованого на принципи усвідомленої гостинності та психологічного комфорту гостей [3].

#### **Список використаних джерел:**

- 1 Global Wellness Institute. The Global Wellness Economy: Country Rankings 2023. URL: <https://globalwellnessinstitute.org>.
- 2 OECD. Tourism Trends and Policies 2022. OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en).
- 3 UNWTO. Global Report on Wellness Tourism 2023. URL: <https://www.unwto.org>.

**Канд. екон. наук Самойленко А. О., Луценко Я. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

#### **ПОДІЄВИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ІМІДЖУ РЕГІОНУ**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції між територіями особливого значення набуває формування позитивного іміджу регіонів як ключового чинника їх соціально-економічного розвитку. Регіони змушені активно шукати ефективні інструменти підвищення туристичної привабливості, інвестиційної привабливості та впізнаваності на національному й міжнародному рівнях. Одним із таких інструментів виступає подієвий туризм, який забезпечує не лише залучення туристичних потоків, але й формування позитивного інформаційного середовища.

Подієвий туризм охоплює широкий спектр заходів – культурних, спортивних, гастрономічних, ділових та розважальних, які здатні формувати унікальний образ території та виступають ефективним засобом територіального брендингу. Особливістю цього виду туризму є його здатність створювати емоційний зв'язок між споживачем туристичного продукту та дестинацією, що значно підсилює

іміджевий ефект. Аналіз наукових джерел та практичного досвіду розвитку туризму свідчить про те, що подієвий туризм є важливим елементом сучасної туристичної індустрії та виконує комплекс функцій, які безпосередньо впливають на формування іміджу регіону. Події виступають не лише як туристичний продукт, але й як інструмент маркетингових комунікацій, що дозволяє формувати позитивне сприйняття території на різних рівнях [2]. Систематизацію ключових функцій подієвого туризму представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Функції подієвого туризму у формуванні іміджу регіону**

<b>№ з/п</b>	<b>Функція</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Вплив на регіон</b>
1	Іміджева	Формування позитивного інформаційного образу через ЗМІ та цифрові платформи	Підвищення впізнаваності території
2	Маркетингова	Просування бренду регіону через тематичні події	Посилення конкурентних переваг
3	Економічна	Зростання попиту на послуги гостинності та суміжні галузі	Збільшення доходів місцевого бюджету
4	Соціальна	Активізація участі громади, розвиток культурного середовища	Підвищення соціальної згуртованості
5	Інвестиційна	Залучення інвесторів та розвиток інфраструктур	Модернізація території

*Складено авторами на основі [1-3]*

Як видно з табл. 1, подієвий туризм має комплексний вплив на розвиток регіону, поєднуючи економічні, соціальні та іміджеві ефекти. Особливого значення набуває його здатність формувати довгострокову репутацію території, що є ключовим чинником конкурентоспроможності.

Сучасні тенденції розвитку подієвого туризму пов'язані з переходом до стратегічного управління подіями як елементом туристичної політики. Успішні регіони формують календар подій, що забезпечує регулярність туристичних потоків та сприяє зниженню сезонності. Крім того, зростає роль цифрових технологій у просуванні подій, включаючи соціальні мережі, онлайн-платформи та інструменти цифрового маркетингу.

Важливою тенденцією є також орієнтація на унікальність та автентичність подій, що дозволяє регіонам виділятися серед конкурентів. Гастрономічні фестивалі, культурні заходи, етнічні свята та спортивні події формують індивідуальний стиль території та сприяють її позиціонуванню на туристичному

ринку. Дослідження показує, що найбільш ефективною моделлю розвитку подієвого туризму є комплексний підхід, який передбачає інтеграцію подій у загальну стратегію розвитку регіону. Такий підхід включає планування, маркетинг, інфраструктурне забезпечення та активну участь місцевих громад. Саме системність та довгострокове планування забезпечують сталий іміджевий ефект [3].

В Україні подієвий туризм має значний потенціал розвитку, що обумовлено багатою культурною спадщиною, різноманітністю традицій та наявністю унікальних локацій. Водночас розвиток цього сегменту стримується низкою проблем, серед яких недостатній рівень інфраструктури, обмежене фінансування, слабка координація між суб'єктами туристичної діяльності та недостатній рівень міжнародного просування [4].

Разом із тим, останні роки демонструють активізацію розвитку подієвого туризму, зокрема через проведення фестивалів, культурних заходів та регіональних свят, що сприяють формуванню позитивного іміджу окремих територій. Перспективним напрямом є створення регіональних брендів на основі подій та формування унікальних туристичних продуктів.

Подієвий туризм є одним із найбільш ефективних інструментів формування конкурентоспроможного іміджу регіону. Його розвиток сприяє не лише залученню туристів, але й активізації економічної діяльності, підвищенню інвестиційної привабливості та зміцненню соціального капіталу території. Для підвищення ефективності використання подієвого туризму необхідно впроваджувати комплексні стратегії розвитку, забезпечувати сталість подій, розвивати інфраструктуру та активно використовувати сучасні маркетингові інструменти. Реалізація цих заходів дозволить регіонам підвищити свою конкурентоспроможність та зайняти гідне місце на туристичному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/>.
2. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. Routledge, 2022.
3. OECD. Rebuilding Tourism for the Future. URL: <https://www.oecd.org/tourism/>.
4. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>.

**Канд. екон. наук Самойленко А. О., Миронець О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТУРЕЧЧИНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ**

Туризм є одним із ключових секторів економіки Туреччини, що забезпечує значні валютні надходження, створює робочі місця та стимулює розвиток суміжних галузей, зокрема транспорту, готельно-ресторанного бізнесу та сфери послуг. В умовах глобалізації та посилення конкуренції на міжнародному туристичному ринку країна активно трансформує свою туристичну політику, орієнтуючись на диверсифікацію туристичного продукту, підвищення якості послуг і залучення нових сегментів споживачів.

За офіційними даними, у 2023 році Туреччину відвідали 54,3 млн туристів, що забезпечило надходження у розмірі 49,5 млрд дол. США. У 2025 році туристичні доходи досягли рекордного рівня – 65,23 млрд дол. США, а загальна кількість відвідувачів перевищила 63 млн осіб [2]. Такі показники свідчать про стійке зростання галузі та її важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту країни.

Сучасний розвиток туристичної індустрії Туреччини характеризується переходом від традиційної моделі масового туризму до диверсифікованої системи туристичних продуктів. Якщо раніше домінував пляжний відпочинок за моделлю «море–пісок–сонце», то сьогодні спостерігається активний розвиток альтернативних видів туризму, що дозволяє зменшити сезонність і підвищити конкурентоспроможність країни.

Одним із найбільш динамічних напрямів є медичний туризм. Туреччина активно інвестує у розвиток сучасної медичної інфраструктури, модернізує клініки та залучає висококваліфікованих фахівців. Це дозволяє надавати широкий спектр медичних послуг іноземним пацієнтам за конкурентними цінами. Важливими перевагами є високий рівень сервісу, використання новітніх технологій, а також вигідне географічне розташування країни, що забезпечує зручну логістику для туристів [3]. Культурний туризм також відіграє важливу роль у структурі туристичної індустрії. Туреччина володіє значною історико-культурною спадщиною,

яка включає тисячі археологічних пам'яток та об'єктів світового значення. Активізація археологічних досліджень і розвиток культурних маршрутів сприяють розширенню туристичних потоків і формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні.

Важливим напрямом є розвиток екологічного та сталого туризму. Уряд Туреччини впроваджує екологічні стандарти, спрямовані на збереження природних ресурсів і мінімізацію негативного впливу туризму на довкілля. Особлива увага приділяється збереженню узбережжя, розвитку екотуризму та підтримці локальних ініціатив. Це сприяє формуванню моделі сталого розвитку туристичної галузі [1]. Систематизацію ключових напрямів розвитку туристичної індустрії Туреччини представлено в табл. 1.

*Таблиця 1*

**Ключові напрями розвитку туристичної індустрії Туреччини**

<b>Напрямок</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Перспективи</b>
Медичний туризм	Високий рівень медицини, сучасні технології, доступні ціни	Зростання попиту з боку іноземних пацієнтів
Культурний туризм	Значна кількість історичних пам'яток та об'єктів	Розширення туристичних маршрутів
Екотуризм	Орієнтація на збереження довкілля	Підвищення привабливості для еко-сегменту
Гастрономічний туризм	Популяризація національної кухні	Формування туристичного бренду
Масовий туризм	Розвинена курортна інфраструктура	Стабільне джерело доходів

*Джерело: узагальнено та складено авторами на основі [1-3]*

Як видно з табл. 1, Туреччина застосовує комплексний підхід до розвитку туристичної галузі, поєднуючи традиційні та інноваційні напрями. Це дозволяє забезпечувати стабільний туристичний потік і знижувати залежність від сезонних коливань.

Окрему увагу слід приділити державній політиці у сфері туризму. Туреччина активно реалізує стратегії розвитку туристичної галузі, спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності. До основних інструментів належать підтримка інвестицій, розвиток інфраструктури, спрощення регуляторних процедур та активне міжнародне просування туристичного продукту.

Крім того, важливим чинником розвитку є орієнтація на нові ринки. Туреччина активно працює над залученням туристів із країн Європи, Азії та

Північної Америки, що дозволяє диверсифікувати туристичні потоки та зменшити ризики залежності від окремих ринків.

Туристична індустрія Туреччини демонструє високі темпи розвитку та ефективність державної політики у цій сфері. Диверсифікація туристичних продуктів, розвиток медичного, культурного та екологічного туризму, а також впровадження принципів сталого розвитку сприяють підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному туристичному ринку.

Досвід Туреччини свідчить про важливість комплексного підходу до розвитку туризму, який передбачає поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів. Це робить його корисним для адаптації в інших країнах, зокрема в Україні, з урахуванням національних особливостей і ресурсного потенціалу.

### **Список використаних джерел**

1. Birkan İ., Toker T. Assessment of Turkish Tourism as of 2024: Strategic Directions and Sustainable Development. *Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi*. 2026. Vol. 6, № 1. P. 75-98.
2. Daily Sabah with Agencies. Türkiye tops 2025 tourism revenue target, foreign arrivals hit record. URL: <https://www.dailysabah.com/business/tourism/turkiye-tops-2025-tourism-revenue-target-foreign-arrivals-hit-record>.
3. Pankiv N. Medical Tourism Development Trends in Turkey: Experience for Ukraine. *Economics and Region*. 2023. № 1 (88). P. 30-38.

**Канд. екон. наук Самойленко А. О., Чубенко К. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

У сучасних умовах глобальної конкуренції туристичні дестинації змагаються не лише обсягом ресурсів, але й рівнем сформованості та впізнаваності власного бренду. Розвиток туристичного бренду сприяє підвищенню впізнаваності території, зміцненню її конкурентних позицій, залученню інвестицій та активізації місцевого бізнесу [1]. Для України проблема брендингу туристичних дестинацій стає особливо актуальною, оскільки країна має значний природний, культурний та історичний потенціал, який поки що недостатньо представлений на міжнародному ринку. Досвід європейських країн демонструє, що ефективно

формування туристичного бренду є комплексним процесом, який поєднує стратегічний маркетинг, цифрові технології та управління комунікаціями. Це відкриває можливості для адаптації передових практик у національній туристичній політиці.

Сучасний європейський досвід формування бренду туристичних дестинацій свідчить про ефективність комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, цифрові технології та інтегровану систему управління комунікаціями. Успішні дестинації активно використовують аналітику поведінки туристів, розробляють тематичні маршрути та формують цілісну айдентику території, що забезпечує впізнаваність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку [4]. Важливою складовою є також впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема хмарних сервісів і моделей on-demand, які дозволяють забезпечити гнучкість управління туристичними потоками та персоналізацію туристичного досвіду. Використання цифрових маркетингових інструментів, включаючи соціальні мережі, мобільні додатки та таргетовану рекламу, сприяє ефективній комунікації з цільовими аудиторіями, тоді як постійний моніторинг туристичних потоків забезпечує оперативне реагування на зміни попиту [2].

В українських умовах формування бренду туристичних дестинацій має переважно локальний характер. Окремі регіони, зокрема Львів, Київ та Закарпаття, демонструють позитивні приклади розвитку туристичного бренду та ефективного позиціонування на внутрішньому й частково міжнародному ринках. Водночас на загальнодержавному рівні відсутня цілісна стратегія брендингу, що ускладнює формування єдиного іміджу країни як туристичної дестинації. Обмежене впровадження цифрових технологій, а також недостатня інтеграція маркетингових інструментів знижують ефективність просування туристичного продукту [3]. У результаті система управління брендом залишається фрагментарною та не забезпечує повного використання наявного потенціалу.

Для наочного зіставлення підходів до формування туристичного бренду в Україні та європейських країнах доцільно узагальнити основні відмінності (табл. 1).

Аналіз сучасного стану розвитку туристичного брендингу в Україні дозволяє виділити низку ключових проблем, що стримують його ефективність.

Насамперед це відсутність централізованої державної політики у сфері брендингу дестинацій, що призводить до розрізненості ініціатив та відсутності єдиного стратегічного бачення. Значним викликом є також низький рівень цифровізації процесів управління, що обмежує можливості використання сучасних аналітичних інструментів для дослідження туристичних потоків і поведінки споживачів. Додатковими стримувальними чинниками виступають обмежене фінансування маркетингових заходів і недостатнє використання даних для прийняття управлінських рішень.

*Таблиця 1*

**Порівняння практик брендингу туристичних дестинацій: Україна та Європа**

<b>Напрямок</b>	<b>Європейські практики</b>	<b>Українські практики</b>	<b>Пропозиції для України</b>
Стратегія	Єдина національна стратегія бренду, інтегрована айдентика	Локальні ініціативи, фрагментарно	Розробка централізованої національної стратегії
Цифрові інструменти	Широке використання хмарних технологій, аналітики даних, мобільних додатків	Використання окремих цифрових інструментів та платформ, проте недостатній рівень їх інтеграції та аналітичного застосування	Розширення використання цифрових платформ та впровадження аналітичних систем
Комунікації	Інтегровані цифрові маркетингові стратегії, активне використання аналітики та персоналізації	Використання цифрового маркетингу та соціальних мереж, проте недостатній рівень системності та інтеграції	Посилення інтегрованих комунікаційних стратегій та використання аналітики
Туристичний продукт	Тематичні маршрути, персоналізація	Обмежений вибір маршрутів	Розвиток нових тематичних маршрутів
Взаємодія з громадами	Співпраця з локальними громадами	Нерегулярна	Активна участь місцевих громад у формуванні бренду

*Джерело: складено авторами на основі [1-4]*

Враховуючи виявлені проблеми та європейський досвід, можна визначити перспективні напрями розвитку брендингу туристичних дестинацій в Україні. Одним із ключових завдань є формування єдиної національної стратегії брендингу, яка б забезпечила узгодженість дій на різних рівнях управління. Важливим є також впровадження сучасних цифрових платформ та аналітичних інструментів, що дозволять більш ефективно прогнозувати туристичні потоки та адаптувати

туристичні продукти до потреб споживачів. Значну роль відіграє інтеграція маркетингових стратегій із діяльністю місцевих громад, що сприятиме формуванню автентичного та конкурентоспроможного туристичного продукту. Крім того, перспективним напрямом є розвиток інноваційних туристичних продуктів, зокрема культурно-пізнавальних маршрутів, гастрономічного та екологічного туризму, які здатні підсилити унікальність і привабливість українських дестинацій.

#### **Список використаних джерел:**

1. OECD Tourism Trends and Policies 2022. OECD Publishing, Paris. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en).
2. Шевчук О. В. 2022. Управління брендом туристичної дестинації. Репозитарій КНЕУ. URL: <https://ir.kneu.edu.ua>.
3. Петлін А. 2020. Туристичний бренд як фактор формування позитивного іміджу України на світовому ринку. Матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Львів, 20 лютого. URL: [https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Materialy-konferentsii\\_Tur\\_brend\\_20.02.2020-Petlin-stattya.pdf](https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/Materialy-konferentsii_Tur_brend_20.02.2020-Petlin-stattya.pdf).
4. Marin-Aguilar J. T., Vila-López N., Rodríguez-Molina M. A. Digital destination branding: A framework to define and assess European DMOs practices. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2023. Vol. 27. Article 100804. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100804>.

**Сідаш Д. В.**

*Дніпропетровська торгово-промислова палата (Україна)*

**Д-р екон. наук Жиленко К. М.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

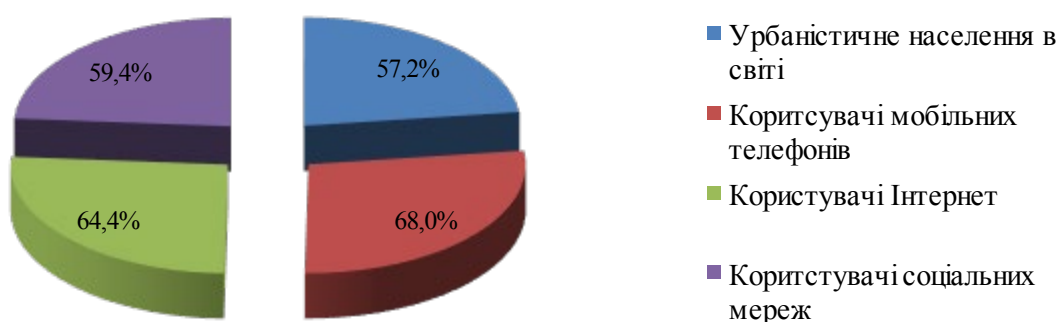
**ГЛОБАЛЬНИЙ ЦИФРОВИЙ ЛАНДШАФТ ТУРИЗМУ:**

**СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗРОСТАННЯ**

У сучасних умовах цифрова трансформація є визначальним чинником розвитку світової економіки та окремих її секторів, зокрема туризму. Інтенсивне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій змінює механізми функціонування туристичного ринку, формуючи нові моделі споживчої поведінки та підходи до надання послуг. Питання цифровізації суспільства та її впливу на економічні процеси активно досліджуються міжнародними аналітичними організаціями, зокрема Datareportal та GlobalWebIndex [1-3]. Згідно з їхніми

оцінками, глобальне проникнення Інтернету демонструє стійку тенденцію до зростання, що визначає нові умови розвитку бізнесу та соціальних комунікацій.

Результати сучасних досліджень свідчать про суттєве зростання рівня цифровізації суспільства. Станом на 2024 рік кількість користувачів Інтернету досягла 5,35 млрд осіб, що становить 66,2% населення світу. Такий показник є індикатором глобальної інтеграції цифрових технологій у повсякденне життя (рис. 1). Інтернет речей та аналітика великих даних. Важливим аспектом є також підвищення якості доступу до цифрових ресурсів та розвиток цифрової грамотності населення. Зростання обсягів даних вимагає впровадження ефективних механізмів їх обробки та захисту [3-5]. Перспективи розвитку цифрового середовища пов'язані з подальшим впровадженням інноваційних технологій, таких як штучний інтелект (рис. 1).

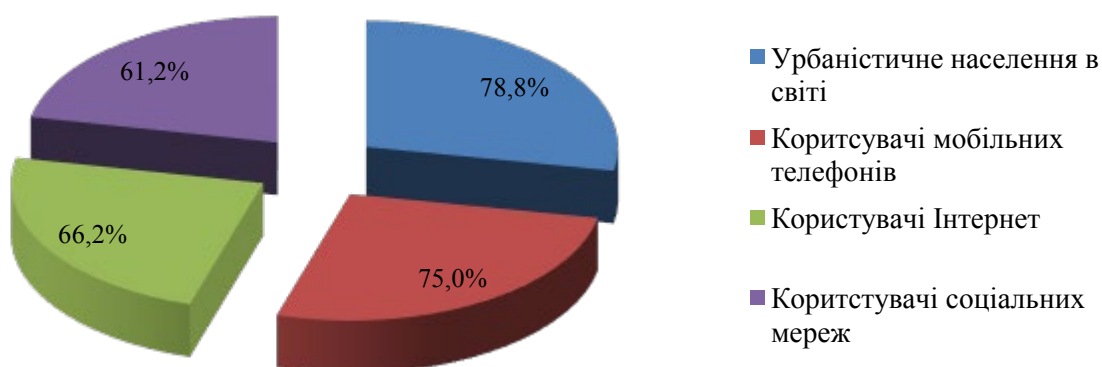


**Рис. 1. Структура населення світу за категоріями користування он-лайн платформами, 2023 рік [1]**

Динаміка приросту користувачів залишається стабільною: у 2023 році зафіксовано збільшення на 1,8%, що еквівалентно 97 млн нових користувачів. Це свідчить про поступове розширення доступу до цифрової інфраструктури, особливо в регіонах, які раніше характеризувалися обмеженим рівнем цифрового розвитку (рис. 2).

Функціональне призначення Інтернету також зазнає трансформації. Основною метою його використання залишається пошук інформації, що охоплює 57,8% користувачів працездатного віку. Водночас значна частка припадає на комунікаційні функції (53,7%), а також на отримання новинної інформації (50,9%). Важливе

місце займає і розважальний контент, зокрема відео, який споживає майже половина користувачів (рис. 2). Зазначені тенденції мають безпосередній вплив на розвиток туристичної індустрії. Цифрові платформи стають ключовими каналами взаємодії між постачальниками туристичних послуг та споживачами. Онлайн-бронювання, цифровий маркетинг, використання великих даних та персоналізація сервісів формують нову парадигму функціонування галузі. Водночас цифровізація супроводжується низкою викликів. Зокрема, актуалізуються питання кібербезпеки, захисту персональних даних та управління інформаційними потоками [3; 6; 8].



**Рис. 2. Структура населення світу за категоріями користування он-лайн платформами, 2024 рік [2]**

Таким чином, глобальний цифровий простір є ключовим драйвером трансформації туристичної галузі. Зростання кількості користувачів Інтернету та розширення функціональних можливостей цифрових технологій створюють нові умови для розвитку ринку туристичних послуг. Водночас ефективність цього процесу залежить від здатності забезпечити безпечне, доступне та якісне цифрове середовище. Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз впливу конкретних цифрових інструментів на конкурентоспроможність туристичних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. Міністерство економіки України. URL: <http://surl.li/lewcg>.

2. Флагмани світового бізнесу зацікавлені інвестувати в Україну. Мінфін. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL : <http://surl.li/smixk>.
3. Головні висновки звіту Global Digital 2023 URL: <http://surl.li/qfffw>.
4. Використання Інтернету в 2024 році URL: <http://surl.li/smiyg>.
5. Відгуки на роботу українських закладів громадського харчування. URL: <https://revizion.info/restorani>.
6. Фінансова звітність Токійської фондової біржі URL: <http://surl.li/smizg>.
7. Marketer. URL: <http://surl.li/smjak>.
8. 15 потужних стратегій електронної комерції для бізнесу. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/e-commerce-strategies-for-small-businesses>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Туризм розглядається на міжнародному та національному рівнях як один із найперспективніших і динамічно зростаючих секторів економіки. Розвиток туризму стимулює економічне зростання з допомогою збільшення інвестицій, підвищення споживання і як наслідок – зростання доходів населення, зайнятого у туризмі. Однак якщо туристичний потік перевищує пропускну спроможність напряму, то виникають негативні соціально-економічні наслідки, а також завдання шкоди навколишньому середовищу.

Тому постало питання забезпечення стійкого розвитку туризму, тобто формування балансу у реалізації економічних, екологічних, соціальних та культурних цілей розвитку, а також прийняття до уваги при розробці державної політики інтересів усіх зацікавлених сторін – туристів, жителів населених пунктів, які є туристичними дестинаціями, турфірм, влади та ін.

Відповідно до визначенню фахівців Всесвітньої туристичної організації під стійким туризмом розуміється «туризм, що повною мірою забезпечує облік його нинішніх та майбутніх економічних, соціальних та екологічних наслідків при задоволенні потреб туристів, індустрії туризму та навколишнього середовища».

В Україні після початку повномасштабної війни в 2022 році суттєво погіршилися умови для виїзного туризму та збільшився внутрішній туристичний потік. З одного боку це стимулює розвиток територій, що є туристичними

центрами, проте, з іншого боку, тягне за собою формування низки ризиків, зокрема у сфері екології.

Для того щоб розробляти державну програму у сфері розвитку сталого туризму, необхідно проводити оцінку впливу на навколишнє середовище, щоб виявити екологічні ризики та визначити можливі заходи щодо їх запобігання.

Для аналізу шкідливого впливу туризму на довкілля застосовують різні інструменти – польові дослідження, просторовий аналіз, довгостроковий моніторинг стану навколишнього середовища тощо. Для кількісної оцінки впливу туризму на довкілля застосовують метод екологічного сліду, метод допоміжного розрахунку та підхід оцінки життєвого циклу. Ще одним способом оцінки шкідливого впливу туризму на довкілля є підхід оцінки життєвого циклу. У рамках цього підходу використовується спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє кількісно оцінити обсяги викидів та відходів, які формуються туристами на кожній стадії подорожі. Складність застосування цього методу обумовлена відсутністю необхідних даних.

У деяких роботах екологічний слід туризму аналізується на основі гіпотези «екологічної кривої», яка передбачає, що зі зростанням доходу спочатку відбувається погіршення екологічної ситуації, а потім, після досягнення певного рівня доходу, починається покращення стану навколишнього середовища. Зазначені вище дослідження підтверджують негативний вплив розвитку туризму на довкілля. Тому при розробці державної програми стимулювання розвитку туризму необхідно враховувати екологічні ризики.

В Україні практично кожна область також має свої стратегії розвитку туризму, проте вони спрямовані в більшості випадків на збільшення туристичного потоку і не враховують ризики, що виникають на тлі цього.

Для забезпечення сталого розвитку, регіональні стратегії зростання туристичної сфери повинні формуватися з урахуванням принципів сталого розвитку. Поряд з цим, сталий розвиток має бути основою підвищення економічної ефективності туристичного сегмента. Інвестиційні проекти у сфері туризму мають відбиратися з урахуванням принципів стійкості. Необхідно постійно підвищувати рівень обізнаності всіх учасників туристичної індустрії щодо переваг забезпечення сталого розвитку туризму. Таким чином, в сучасних умовах

державна політика у сфері розвитку туризму має бути спрямована на забезпечення сталого розвитку туристичної сфери, у тому числі оптимального використання ресурсів навколишнього середовища, підтримки соціально-культурних особливостей приймаючих співтовариств, життєздатності довгострокових економічних процесів, враховуючи їхню вигоду усіх зацікавлених осіб. Поряд з цим державна політика має бути спрямована на формування балансу в реалізації економічних, екологічних, соціальних і культурних цілей розвитку, а також враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін – туристів, жителів населених пунктів, які є туристичними центрами, туристичних підприємств та влади.

### **Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А, Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РЕЛІГІЙНИЙ ТУРИЗМ ЯК ОСОБЛИВА ФОРМА КУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ НАРОДІВ**

Сьогодні важливіший сегмент культурного туризму тісно пов'язаний з «релігійною подорожжю», туризмом, мотивованим релігійними чи духовними причинами, чи з об'єктами релігійної спадщини. Раніше релігійний туризм, будучи в основному внутрішнім явищем сьогодні перетворився на велику міжнародну комерційну послугу. Туристичні агенції пропонують великі багатосерійні пакети подорожей у стародавні місця поклоніння, священні місця та місця

паломництва, пов'язані з основними конфесіями. Глобалізація відкрила релігійний туризм для комерціалізації, перетворивши його не лише на духовний, а й на товарний економічний продукт, що обслуговує ринки, що перетинаються: духовність, фізичне та психічне здоров'я, дозвілля, культуру, час відпусток і канікулярний час.

З урахуванням значної демографічної бази ця форма туризму має величезний потенціал для розвитку міжконфесійного та міжкультурного діалогу, якщо вона буде задіяна. Дійсно, при правильному розумінні туризм може стати потужним інструментом розвитку та ефективним засобом збереження та заохочення культурної різноманітності. Невід'ємною частиною цього процесу є забезпечення того, щоб такий туризм залишався стійким, а це означає, що він ефективно вирішує питання, пов'язані з охороною довкілля, соціального та культурного середовища та збереження місцевих територій. Що стосується місць паломництва та об'єктів історико-релігійного призначення, то стійкість передбачає вжиття заходів щодо оснащення та обслуговування древніх пам'яток, які мають бути захищені та відновлені, а також забезпечення охорони навколишнього середовища для природних об'єктів з використанням зручних шляхів доступу та транспортних коридорів. Інші питання пов'язані з управлінням та просуванням цих напрямів, розвитком сталої місцевої економіки та повагою традицій та звичаїв приймаючого населення.

У разі відвідування великих заходів під час релігійних свят вирішення проблем включає пошук найкращих способів управління потоками та доступом до об'єктів для забезпечення того, щоб всі учасники були прийняті та розміщені в належних гігієнічних та медико-санітарних умовах (включаючи надання належних послуг для учасників, які дотримуються правил харчування, передбачених їх релігією); надання допомоги хворим, людям похилого віку та дітям, які можуть заблукати. Також необхідно вчасно надавати інформацію про програму візиту (час проведення церемоній, місце та типи харчування, що відповідають тій чи іншій релігії та традиції). Релігійні маршрути вимагають добре скоординованих партнерських відносин та співробітництва між усіма приймаючими громадами, фахівцями у галузі туризму та відповідними органами територіального розвитку. Всесвітня туристична організація (ЮНВТО) розробила цілі та керівні принципи, безпосередньо спрямовані на сприяння розвитку сталою релігійного туризму.

Релігійний туризм можна виділити як вид туризму, що найбільш динамічно розвивається останнім часом. Ця туристична спрямованість, перш за все, створює атмосферу взаєморозуміння між учасниками туристичних поїздок та місцевим населенням при спільному подоланні наявних проблем та напруженості у суспільстві. Також релігійний туризм сприяє пізнанню загальнолюдських цінностей, вихованню гуманності, толерантності, розвитку міжнародного співробітництва, культурному та духовному зростанню людей. За допомогою релігійного туризму здійснюється діалог культур через релігійні практики, які пом'якшують напруженість, що виникає на релігійному ґрунті, особливо у мультиконфесійних регіонах [3]. Релігійний туризм виступає своєрідним інструментом діалогу між цивілізаціями, запобігаючи конфліктам шляхом створення атмосфери довіри через спільну участь у різноманітних ритуалах і практиках. Участь у релігійних святах, відвідування культових об'єктів, музеїв сприяє знайомству з історією та традиціями інших народів. Участь у релігійно-пізнавальних поїздках розширює уявлення про традиції, історичну спадщину та духовні практики інших конфесій, включаючи в тому числі й вірування, що пішли в минуле.

Таким чином, релігійний туризм виступає багатофункціональним інструментом міжкультурної комунікації, поєднуючи духовні, соціальні та економічні аспекти, стаючи одним з основних стрижнів міжкультурного та міжконфесійного діалогу в умовах глобального світу. Його розвиток потребує балансу між збереженням самобутності культур та його діалогом, що особливо актуально за умов сучасних викликів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infр.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ**

Продуктивність праці на підприємствах туристичної індустрії має ряд специфічних особливостей, обумовлених характером наданих послуг, високим ступенем залучення людського фактора до процесу обслуговування, сезонністю попиту та іншими галузевими характеристиками. Враховуючи трудомісткість туристичних послуг та значну частку витрат на персонал у структурі витрат туристичних підприємств, виявлення та активізація резервів підвищення продуктивності праці стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу у цій сфері.

Продуктивність праці традиційно визначається як відношення обсягу виробленої продукції до витрат праці (робочого часу чи чисельності працівників). У сфері туризму вимір продуктивності праці пов'язані з низкою методологічних складностей, зумовлених нематеріальним характером послуг, їх неоднорідністю, неможливістю створення запасів, збігом процесів виробництва та споживання послуг у часі та просторі.

В туристичній індустрії для оцінки продуктивності праці можуть застосовуватись різні показники, у тому числі: обсяг реалізованих туристичних послуг на одного працівника; кількість туристів на одного співробітника; виручка (дохід) від туристичної діяльності одного працівника; додана вартість на одного зайнятого в туристичному бізнесі. При цьому важливо враховувати як кількісні, так і якісні параметри, характеризують рівень задоволеності клієнтів, ступінь відповідності послуг очікуванням споживачів, лояльність клієнтів та інші аспекти, що відбивають якість обслуговування.

Необхідно зазначити, що ефективність організації праці та якість управління істотно впливають на продуктивність праці у туристичному бізнесі:

1) оптимізація бізнес-процесів – раціональна організація робочих процесів, виключення дублюючих функцій та операцій, які створюють цінність клієнта, сприяють підвищенню продуктивності праці;

2) гнучкі форми зайнятості – застосування гнучкого графіка роботи, часткової зайнятості, аутсорсингу окремих функцій дозволяє адаптувати чисельність персоналу до сезонних коливань попиту;

3) стандартизація послуг – розробка та впровадження стандартів обслуговування, алгоритмів дій персоналу у типових ситуаціях підвищують швидкість та якість надання послуг;

4) система мотивації персоналу – ефективні механізми матеріального та нематеріального стимулювання, орієнтовані на результат, сприяють зростанню продуктивності праці;

5) корпоративна культура та командна робота – формування культури, орієнтованої на якість та клієнтоцентричність, розвиток навичок ефективної взаємодії у команді позитивно впливають на продуктивність праці.

Таким чином, підвищення продуктивності праці на підприємствах індустрії туризму є комплексним завданням, що потребує системного підходу та врахування специфіки галузі. Ключовими факторами зростання продуктивності є цифровізація бізнес-процесів, оптимізація організаційної структури та методів управління, розвиток людського капіталу.

Особливої ваги в сучасних умовах набувають технологічні резерви підвищення продуктивності праці, пов'язані з впровадженням цифрових платформ, автоматизацією рутинних операцій, використанням інструментів аналітики для оптимізації прийняття рішень. При цьому важливо враховувати, що технологічні інновації повинні доповнюватись організаційними змінами та розвитком компетенцій персоналу для досягнення максимального ефекту.

Активізація виявлених резервів підвищення продуктивності праці потребує діагностики поточного стану, розробки комплексної програми заходів, залучення персоналу та регулярної оцінки ефективності дій. Важливою умовою успіху є створення корпоративної культури, яка орієнтована на постійне вдосконалення та інновації.

Реалізація цих шляхів підвищення продуктивності праці дозволить туристичним підприємствам підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

**Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efr.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Кисілевська Д. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЗАСІБ ЗБЕРЕЖЕННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ СПАДЩИНИ**

Явище глобалізації разом зі швидким економічним розвитком загострило проблему захисту національної культурної спадщини. Процес урбанізації та широке поширення популярної культури та подібних способів життя призводять до того, що люди втрачають свою культурну автентичність, а історичні пам'ятки разом із традиційними практиками занепадають. Культурний туризм – це не лише сфера міжнародного туризму, що розвивається, але й потужний засіб збереження, реклами та відродження національної спадщини. Це складна сфера, яка поєднує економічну, соціальну та культурну сфери, щоб залучати кошти, спрямовані на збереження культурних ресурсів, підвищення обізнаності громадськості та розвиток почуття національних історичних та культурних цінностей.

Культурний туризм прагне познайомити широке коло відвідувачів з матеріальною та нематеріальною силою певної країни чи регіону. Історичні та архітектурні пам'ятки та музеї, разом з культурними ландшафтами, традиціями, звичаями, народними ремеслами та фестивалями, є його основними сферами інтересів.

Цей вид туризму пов'язаний з національною ідентичністю. Він не є звичайною формою рекреаційного туризму, оскільки його метою є ознайомлення людей зі станом суспільства та культурою його окремих груп. Саме культурний туризм зберігає унікальність культурного простору. Будівлі, які вважаються офіційною культурною спадщиною, такі як історичні чи археологічні пам'ятки, потребують величезних коштів на обслуговування та реставрацію. Завдяки культурному туризму вирішення цієї проблеми полягає в тому, що люди, які відвідуватимуть музеї та історичні місця, забезпечуватимуть дохід, який буде використано для обслуговування будівель, захисту пам'яток та розвитку інфраструктури.

Культурний туризм сприяє соціально-економічному зростанню, збільшуючи зайнятість людей у регіоні та сприяючи створенню інфраструктури та збереженню культури. Збереженню як матеріальних культурних артефактів (будівель, пам'ятників, ремесел), так і нематеріальних культурних активів (традицій, фольклору, мови) сприятиме влада, яка бачитиме в цих предметах важливі економічні активи. Місцеве населення заохочується до збереження таких культурних елементів завдяки фестивалям, етнографічним заходам, майстер-класам та гастрономічним заходам. Місцеві жителі знатимуть, що їхні традиції є історично важливими та економічно життєздатними, тому вони зберігатимуть та розвиватимуть їх.

Культурний туризм впливає на суспільство та економіку регіону. Туристичний бізнес створює нові робочі місця та підтримує зростання малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності та туристичних послугах, а також традиційних ремеслах. Зниження рівня міграції дозволяє більшій кількості людей залишатися в рідних місцях, оскільки регіони досягають сталого розвитку. Культурний туризм сприяє створенню позитивного національного іміджу на іноземних ринках. Туристичні продукти, що демонструють культурну спадщину, служать інструментами культурної дипломатії та міжкультурної комунікації. Розвиток даної сфери стикається з численними проблемами, незважаючи на високий потенціал. Ці проблеми, включають в себе недостатню фінансову підтримку, надмірну кількість відвідувачів у бажаних місцях та комерціалізацію культури, що призводить до втрати ідентичності та стандартизації автентичності.

Некерований туризм завдає фізичної шкоди історичним місцям, тоді як культурний контент спрощується, щоб задовольнити очікування широкої аудиторії. Культурний туризм може бути використаний для збереження національної спадщини та поєднує мету захисту культурних об'єктів з економічним розвитком та формуванням національної ідентичності. Він допомагає підтримувати матеріальну та нематеріальну спадщину, залучаючи гроші та спонукаючи більше людей зосереджуватися на культурних цінностях.

Культурний туризм добре розвинений, коли він інтегрований зі сталими та своєрідними принципами функціонування. За умови правильного виконання ця галузь буде ефективним методом збереження національної спадщини та ключовим фактором розвитку суспільства та економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.
5. Сливенко В. А., Пурас Т. В. Вплив масового туризму на збереження культурної ідентичності в країнах ЄС (на прикладі Італії). *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 квіт. 2024 р.: у 9 т.* Дніпро: Біла К. О. 2024. С. 63-66. URL: <https://confcontact.com/node/764>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Коваленко Д. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ПІЗНАВАЛЬНИЙ ТУРИЗМ ЯК КЛЮЧОВИЙ СЕГМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ІСПАНІЇ)**

В умовах трансформації міжнародного туризму дедалі більшого значення набувають форми подорожей, орієнтовані не лише на відпочинок, а й на поглиблене ознайомлення з культурною, історичною та соціальною спадщиною країн. Пізнавальний туризм поступово перетворюється на один із ключових сегментів туристичного ринку, оскільки відповідає сучасному запиту на автентичність, змістовність і персоналізований досвід. За даними Всесвітньої туристичної організації, культурно-пізнавальні мотиви залишаються серед провідних факторів вибору туристичних дестинацій у міжнародних подорожах, особливо серед туристів з високим рівнем освіченості та доходу.

Іспанія посідає особливе місце у структурі світового туризму, поєднуючи статус одного з лідерів за кількістю міжнародних прибуттів із надзвичайно потужним культурно-історичним потенціалом. Національна туристична стратегія країни поступово зміщується від домінування масового пляжного туризму до розвитку більш сталих і змістовних форм подорожей, серед яких пізнавальний туризм відіграє дедалі важливішу роль. Це зумовлено як високою концентрацією об'єктів культурної спадщини, так і прагненням державних інституцій зменшити негативні наслідки перенасичення популярних туристичних центрів. Культурна спадщина Іспанії вирізняється винятковою різноманітністю, що сформувалася під впливом римської, арабської, християнської та модерної європейської цивілізацій. Станом на сьогодні країна входить до трійки світових лідерів за кількістю об'єктів, внесених до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Історичні міста, такі як Толедо, Саламанка, Кордова та Сантьяго-де-Компостела, функціонують не лише як туристичні магніти, а й як цілісні культурні ландшафти, де архітектура, релігія, традиції та повсякденне життя формують комплексний пізнавальний простір.

Важливу роль у розвитку пізнавального туризму відіграє музейна інфраструктура Іспанії. Провідні музеї країни – Прадо, Центр мистецтв королеви Софії, музей Тіссен-Борнеміса – давно вийшли за межі класичних експозиційних

функцій. Вони активно впроваджують тимчасові виставкові проекти, міждисциплінарні освітні програми, цифрові архіви та інтерактивні формати взаємодії з відвідувачами. Така стратегія сприяє формуванню тривалого інтересу до культурного контенту та залученню нових аудиторій, зокрема молоді.

Суттєвим чинником трансформації пізнавального туризму в Іспанії є цифровізація. Віртуальні тури, мобільні застосунки для самостійного огляду пам'яток, аудіогіди з елементами доповненої реальності дозволяють поєднувати традиційне знайомство з культурною спадщиною з інноваційними технологіями. Особливої популярності набувають цифрові інтерпретації історичних маршрутів, зокрема шлях Святого Якова (Camino de Santiago), який поєднує релігійний, культурний та пізнавальний виміри і водночас слугує прикладом сталого туристичного розвитку регіонів.

Разом із позитивними тенденціями розвиток пізнавального туризму в Іспанії супроводжується низкою проблем. Однією з найгостріших є явище overtourism, особливо в таких містах, як Барселона, Мадрид та Севілья. Надмірна концентрація туристичних потоків створює навантаження на інфраструктуру, загрожує збереженню культурної спадщини та погіршує якість життя місцевого населення. У відповідь на ці виклики державні та муніципальні органи впроваджують політику децентралізації туристичних потоків, стимулюючи розвиток пізнавальних маршрутів у менш відвідуваних регіонах.

Перспективи розвитку пізнавального туризму в Іспанії тісно пов'язані з концепцією сталого розвитку. Орієнтація на якість туристичного досвіду, а не на кількісні показники, дозволяє поєднувати економічні вигоди з охороною культурної спадщини. Інтеграція місцевих громад у туристичні процеси, підтримка регіональної ідентичності та розвиток креативних індустрій сприяють формуванню конкурентоспроможного та збалансованого туристичного продукту.

Таким чином, пізнавальний туризм виступає одним із ключових напрямів розвитку міжнародного туризму в Іспанії, забезпечуючи не лише зростання туристичної привабливості країни, а й збереження її унікальної культурної спадщини. Досвід Іспанії демонструє, що поєднання історичної автентичності, інноваційних підходів і стратегічного державного управління створює передумови для сталого розвитку туризму в глобальному контексті.

**Список використаних джерел:**

1. Сливенко В., Захарченко Т. Розвиток культурного туризму в Італії. Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики: зб. наук. праць Всеукр. наук.-практ. конф., 12-13 трав. 2022 р. Дніпро : Біла К. О., 2022. С. 81-83.
2. Сливенко В. А, Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.
5. Сливенко В. А., Пурас Т. В. Вплив масового туризму на збереження культурної ідентичності в країнах ЄС (на прикладі Італії). *Економіка і менеджмент 2024: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 4-5 квіт. 2024 р.: у 9 т. Дніпро: Біла К. О. 2024. С. 63-66. URL: <https://confcontact.com/node/764>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Нечаєвський М. Ю.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ КУРОРТНОЇ МЕДИЦИНИ**

Курортна медицина (курортологія) – це розділ медицини, що вивчає лікувальні властивості природних чинників курортів, механізми їх дії на організм та принципи застосування цих чинників у профілактиці, лікуванні й медичній реабілітації. Її завдання – науково обґрунтовувати показання і протипоказання, підбирати індивідуальні режими та дозування процедур, оцінювати ефективність курсів і контролювати можливі ризики. Курортна медицина тісно пов’язана з фізіотерапією, гігієною, кліматологією та клінічними спеціальностями, адже працює з широким колом станів: від наслідків травм і операцій до хронічних захворювань у стадії ремісії. Вона також підтримує профілактичні програми, формує рекомендації щодо здорового способу життя і раціонального відновлення. Практична база курортної медицини – санаторно-курортні заклади та реабілітаційні центри, що використовують природні лікувальні ресурси.

Основу курортної медицини становлять природні лікувальні фактори: мінеральні та термальні води, лікувальні грязі й озокерит, морська вода та

повітря, сонячна радіація, особливості місцевого клімату, ропа лиманів і озер, а також ландшафтні умови. Найпоширеніші методи їх застосування – бальнеотерапія (ванни, душі, питне лікування), пелоїдотерапія (аплікації грязей), кліматотерапія (аеротерапія, геліотерапія), таласотерапія, а також апаратна фізіотерапія й лікувальна фізкультура як доповнення. Ключова вимога – це дозованість, оскільки інтенсивність процедур підбирають з урахуванням віку, стану здоров'я, фази захворювання та адаптації до клімату. На курортах важливе поєднання лікувального впливу з режимом дня, харчуванням і руховою активністю, що підвищує загальний реабілітаційний ефект.

Ефективність курортного лікування залежить від правильного відбору пацієнтів. Зазвичай санаторно-курортні програми рекомендують у періоді ремісії або стабілізації стану, коли немає гострого запалення чи декомпенсації. Профілі санаторіїв можуть бути кардіологічними, пульмонологічними, гастроентерологічними, неврологічними, опорно-рухового апарату, дерматологічними тощо; для кожного профілю визначають показання і тривалість курсів. До типових протипоказань належать гострі інфекції, активні кровотечі, тяжкі форми серцевої недостатності, злоякісні новоутворення (за винятком окремих випадків за рішенням лікаря), виражені психічні розлади, стани, що потребують невідкладної допомоги. Перед направленням проводять обстеження, визначають ризики та складають індивідуальний план процедур.

Курортна медицина виконує відразу кілька функцій: медичну реабілітацію після травм, операцій і загострень хронічних хвороб; вторинну профілактику (зниження ризику повторних загострень); відновлення працездатності та формування здорових звичок. У багатьох випадках санаторний етап доповнює стаціонарне й амбулаторне лікування, дозволяючи закріпити результат у безпечному середовищі з контрольованими навантаженнями. Паралельно зростає роль оздоровчого та медичного туризму: люди обирають курорти не лише за природними ресурсами, а й за рівнем медичного сервісу, доказовістю програм, наявністю діагностики та мультидисциплінарних команд. Перспективним напрямом є поєднання курортного лікування з сучасною реабілітацією, телемедичним супроводом і персоналізованими рекомендаціями, що робить курорти конкурентнішими і кориснішими для пацієнтів.

Сучасні курорти дедалі частіше використовують дані станцій у цифрових сервісах: щоденні бюлетені погоди й біоклімату для лікарів та відпочивальників, інтерактивні табло, мобільні сповіщення про ультрафіолет, жару чи небезпечний вітер. Це підвищує безпеку процедур і допомагає планувати інфраструктуру: навіси, питні пункти, маршрути теренкурів, графіки активностей. Кліматичні ряди потрібні також для стратегічного розвитку курорту: оцінювання ризиків зміни клімату, водного забезпечення, ерозії узбережжя та подовження або скорочення «високого сезону». Перспективним є поєднання даних кліматичних станцій із медичним моніторингом пацієнтів (пульс, тиск, фізична активність) для персоналізованих рекомендацій.

Таким чином, курортна медицина виконує багато важливих функцій: 1) медичну реабілітацію після травм, операцій і загострень хронічних хвороб; 2) вторинну профілактику (зниження ризику повторних загострень); 3) відновлення працездатності та формування здорових звичок. Сучасна курортна медицина перетворюється на важливий елемент системи управління якістю й конкурентоспроможністю курортних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Курортологія. Енциклопедія Сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-52032>.
2. Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 № 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/805-2001-%D0%BF>.
3. Малахова С. М. Курортологія та курорти України: навч. посіб. Запоріжжя: ЗДМУ, 2019. URL: [https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/9487/1/Kurortolohiya\\_ta\\_kurorty\\_Ukrayiny\\_2019.pdf](https://dspace.zsmu.edu.ua/bitstream/123456789/9487/1/Kurortolohiya_ta_kurorty_Ukrayiny_2019.pdf).
4. WMO. Standards and requirements for climate observations URL: <https://wmo.int/standards-and-requirements-climate-observations>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Новічук О. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Міжнародний туризм є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, що суттєво впливає на зайнятість населення, розвиток інфраструктури та міжкультурну комунікацію. Водночас у XXI столітті туристична індустрія стикається з низкою глобальних викликів, серед яких цифровізація економіки, зростання конкуренції між DESTИНАЦІЯМИ, геополітична нестабільність, наслідки пандемій та зміни споживчої поведінки туристів. За цих умов актуалізується питання адаптації міжнародного туризму до нових реалій шляхом впровадження сучасних цифрових рішень і управлінських підходів.

Цифрова трансформація дедалі частіше розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів, а і як важливий чинник забезпечення сталого розвитку міжнародного туризму. Вона охоплює використання інформаційних технологій у сфері маркетингу, бронювання, управління туристичними потоками, аналітики попиту та персоналізації туристичних послуг.

Однією з ключових проблем розвитку міжнародного туризму є нерівномірність туристичних потоків між країнами та регіонами. Надмірна концентрація туристів у популярних DESTИНАЦІЯХ призводить до перевантаження інфраструктури, деградації природних ресурсів і зниження якості туристичного продукту. У цьому контексті цифрові технології дають змогу ефективніше управляти потоками туристів завдяки системам моніторингу, прогнозування попиту та динамічного ціноутворення.

Використання великих баз даних (Big Data) та штучного інтелекту у міжнародному туризмі сприяє глибшому аналізу поведінки споживачів туристичних послуг. На основі цифрових слідів користувачів туристичні компанії можуть формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і водночас оптимізувати власні витрати. Це особливо важливо в умовах жорсткої міжнародної конкуренції, коли якість сервісу стає визначальним чинником вибору DESTИНАЦІЇ. Ще однією проблемою розвитку міжнародного

туризму є недостатній рівень цифрової готовності окремих країн, особливо тих, що розвиваються. Обмежений доступ до сучасних інформаційних технологій, низький рівень цифрових компетенцій персоналу та слабка інфраструктура стримують інтеграцію таких країн у глобальний туристичний ринок. У результаті вони втрачають потенційні доходи та можливості економічного зростання. Таким чином, подолання цифрового розриву є важливим завданням державної політики у сфері міжнародного туризму.

Цифровізація також відіграє значну роль у формуванні іміджу туристичних дестинацій на міжнародному рівні. Онлайн-платформи, соціальні мережі та віртуальні тури стають ключовими каналами комунікації з потенційними туристами. Ефективне використання цифрового маркетингу дозволяє країнам просувати унікальні туристичні ресурси, культурну спадщину та національну ідентичність, що сприяє диверсифікації туристичних потоків і зменшенню залежності від окремих ринків.

Водночас цифрова трансформація міжнародного туризму супроводжується певними ризиками. Серед них можна виділити загрози кібербезпеці, зростання залежності від глобальних онлайн-платформ та можливе витіснення малого туристичного бізнесу великими транснаціональними компаніями. Це потребує збалансованого підходу до регулювання цифрових процесів та захисту інтересів національних туристичних суб'єктів.

Таким чином, цифрова трансформація є одним із ключових чинників сталого розвитку міжнародного туризму в умовах сучасних глобальних викликів. Вона відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оптимізації управління туристичними потоками та покращення якості туристичних послуг. Водночас ефективна реалізація цифрових рішень потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, розвиток людського капіталу та державну підтримку. Подальший розвиток міжнародного туризму значною мірою залежатиме від здатності країн адаптуватися до цифрових змін і використовувати їх як інструмент економічного зростання та міжкультурної взаємодії. У цьому контексті цифровізація має розглядатися не як самоціль, а як засіб досягнення довгострокової стійкості та збалансованого розвитку туристичної галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А, Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Олійник О. П.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-ПІЗНАВАЛЬНОГО  
ТУРИЗМУ В РЕСПУБЛІЦІ КОРЕЯ**

Республіка Корея – це унікальна та дуже популярна країна для подорожі в будь-яку пору року. Саме тут завжди є на що подивитися і куди поїхати. Відпочинок в Республіці Корея – це відмінний варіант для тих, хто любить природу та повне умиротворення. Територія метрополії Сеул та його агломерації є одним із найбільш концентрованих локацій культурної спадщини періоду династії Чосон (1392-1897 рр.). Зберігання та функціональне адаптування таких об'єктів, як палацові комплекси Кенбоккун, Чхандоккун, Чхансоккун та Токсугун, свідчить про високий рівень інституційної здатності збереження історичного градобудівного каркасу королівської влади. Сучасне використання цих територій виходить за межі традиційного музеїфікованого підходу: вони інтегровані в урбаністичну структуру як багатофункціональні зони, де поєднуються рекреаційний, освітній та культурно-ідентифікаційний потенціали. Особливий інтерес викликає сезонна динаміка їхньої популярності. Зокрема, у осінній період спостерігається значний приріст відвідуваності, що пов'язано з реалізацією тематичних програм, спрямованих на семантичну актуалізацію корейської естетики та конфуціанської історичної пам'яті. Це дає підстави говорити про формування сезонного ритуального

циклу – повторюваного культурного подію, яке сприяє репродукції колективної ідентичності.

Крім палаців, у столичному регіоні локалізовано 40 королівських гробниць, споруджених відповідно до принципів пхунсу-йок – корейської школи геомантії, що регулювала вибір локації з урахуванням рельєфу, орієнтації та енергетичного балансу ландшафту. Разом із тим, інституціональні актори активно переглядають режим взаємодії з такими об'єктами. Так, щорічно в жовтні Адміністрація королівських палаців та гробниць у партнерстві з Корейським фондом культурної спадщини проводить Культурний фестиваль королівських гробниць Чосон. Відмінною рисою заходу є тимчасове зняття обмежень доступу: дев'ять гробниць у Сеулі відкриваються для безкоштовного відвідування, що є винятком із постійного режиму консервації.

Програма фестивалю реалізує принцип медійно-освітньої інтерпретації: тематичні лекції та відтворювані ритуали глибинно розкривають символіку поховальної архітектури; проєкційні шоу на фасадах гробниць трансформують статичний об'єкт у динамічний візуальний носій; перформанси з використанням дронів створюють у повітряному просторі тимчасові інсталяції, що відтворюють державну символіку та каліграфічні тексти; живі виступи у жанрах акак та чонак (форми корейської церемоніальної музики) посилюють іммерсивність досвіду.

Це свідчить про стратегічний зсув – від моделі охорони як консервації до активізації спадщини через медіа та перформативні практики. Історичні монументи поступово стають дискурсивними платформами, де колективна пам'ять реконструюється не через авторитарну передачу знань, а через включення аудиторії в багатомодальне взаємодіяння.

Нічний режим як медійна стратегія репрезентації спадщини. Окремим напрямом модернізації музейно-палацової практики є інституціоналізація нічного відвідування. У Сеулі такий формат запроваджено в чотирьох основних палацах (Кенбоккун, Чхандоккун, Чхангёнгун, Токсугун) та в палаці Хвасон Хенгун у Сувоні. Дослідження медійного відгуку (зокрема, через аналіз пошукової активності та відгуків у соцмережах) вказують на значний дискурсивний ефект: нічне освітлення, звукове супроводження та контролювана темрява трансформують

сприйняття простору – від денного, орієнтованого на документальне знання, до нічного, побудованого на емоційній іммерсії. Саме цей ефект «естетичної таємничості» сприяв включення палаців до ростучого тренду нічного культурного туризму.

Таким чином, особливістю розвитку культурно-пізнавального туризму в Кореї є розвиток паралельно з традиційною палацовою спадщиною в урбаністичному ландшафті Сеула – функціонування зони концентрації традиційної (сільської) житлової архітектури. Найвідоміші з них – села розташовані в центрі міста, поруч із сучасною висотною забудовою. Ця просторова контрастність створює своєрідну урбаністичну діалектику: зіткнення тимчасових шарів, яке перетворюється на потужний семіотичний ресурс міської ідентичності.

#### **Список використаних джерел:**

1. Південна Корея – країна парків та національних заповідників. Офіційний сайт Туристичний клуб (2026). URL: <https://tcc.ua/uk/countries/south-korea>.
2. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
3. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
4. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Хомак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
5. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Першина М. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В ГРЕЦІЇ**

Греція є класичним прикладом країни, де туризм виступає «важкою індустрією» національної економіки. За даними Світової туристичної організації (UNWTO), внесок туризму у ВВП Греції становить від 20 до 25%, забезпечуючи роботою кожен п'ятий суб'єкт господарювання. Актуальність дослідження особливостей організації бізнесу в цій країні зумовлена її здатністю успішно поєднувати збереження культурної спадщини з інноваційними підходами до сервісу в умовах жорсткої конкуренції в Середземноморському регіоні.

Організація туристичного бізнесу в Греції базується на принципах централізованого стратегічного планування у поєднанні з регіональною автономією. Ключовим органом управління є Міністерство туризму Греції, яке визначає законодавчу базу, та Грецька національна туристична організація (GNTO/EOT), що відповідає за глобальне просування бренду «Visit Greece». Основною особливістю є те, що держава не просто контролює бізнес, а виступає його партнером, стимулюючи інвестиції через податкові пільги для готелів, що впроваджують «зелені» технології, та субсидуючи розвиток інфраструктури в менш популярних регіонах.

Однією з найбільш виразних рис грецького туристичного бізнесу є домінування малих та середніх підприємств (SMEs). На відміну від США чи деяких країн Західної Європи, де ринок захоплений глобальними мережами, у Греції понад 80% готелів – це сімейні підприємства. Така структура визначає особливий тип сервісу, орієнтований на концепцію «philoxenia» (любов до іноземців/гостинність). Це створює атмосферу аутентичності, проте накладає обмеження на цифрову трансформацію бізнесу через брак великих капіталовкладень, що змушує малі готелі об'єднуватися в локальні кластери для спільного маркетингу.

Організація бізнесу в Греції неможлива без урахування архіпелажного характеру країни. Кожен острівний регіон має власну бізнес-модель:

1. Кіклади (Санторіні, Міконос) спеціалізуються на люкс-туризмі та індивідуальному підході, де ціна послуги формується за рахунок унікальності локації та панорамних видів.

2. Крит та Родос орієнтовані на масовий туризм, систему «all-inclusive» та масштабні готельні комплекси, що потребує складної логістики постачання.

3. Іонічні острови (Корфу) поєднують культурно-пізнавальний туризм з вітрильним спортом.

Традиційно грецький туристичний бізнес має чітко виражений сезонний характер (травень-жовтень). Сучасна стратегія організації бізнесу спрямована на трансформацію країни у дестинацію «365 днів на рік». Для цього підприємства диверсифікують свої послуги, розвиваючи альтернативні види туризму.

В межах вимог Європейського Союзу грецький туристичний бізнес проходить етап глибокої екологічної трансформації. Це проявляється в отриманні сертифікатів «Блакитний прапор» (за чистоту пляжів та води) та впровадженні систем циркулярної економіки. Організація турів на такі острови, як Астипалея чи Тілос, повністю базується на концепції «зеленої енергії» та електромобільності. Для бізнесу це означає необхідність інвестування в сонячні панелі, системи опріснення води та сортування відходів, що стає важливою конкурентною перевагою в очах європейського туриста.

Сучасний етап організації бізнесу характеризується відходом від тотальної залежності від великих міжнародних туроператорів (на кшталт TUI). Грецькі компанії все частіше переходять до стратегії прямих продажів (Direct-to-Consumer). Використання систем управління готелем (Property Management Systems), розвиток власних платформ бронювання та активний SMM-маркетинг дозволяють локальному бізнесу зберігати більшу частину маржинального прибутку всередині країни.

Таким чином, організація туристичного бізнесу в Греції є достатньо гнучкою системою, що поєднує глибоку історичну традицію гостинності з сучасними вимогами до екологічності та технологічності. Головною перевагою грецької моделі є її стійкість, забезпечена розгалуженою мережею сімейних підприємств та активною підтримкою держави. Подальший розвиток галузі залежатиме від успіху впровадження інновацій у сфері альтернативного туризму та здатності

бізнесу адаптуватися до кліматичних змін, зберігаючи при цьому автентичний культурний код країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Державна стратегія розвитку туризму Греції до 2030 року (Greek Tourism 2030): офіційний звіт Міністерства туризму Грецької Республіки. URL: <https://mintour.gov.ua/>.
2. Andriotis K. Small and Medium Sized Tourism Enterprises in Mediterranean Destinations: Case of Greece. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29. No. 4.
3. Economic Impact Report: Greece. World Travel & Tourism Council (WTTC). 2024. URL: <https://wttc.org/>.
4. Greek Tourism Revisited: Sustainable Development and Digital Transformation. INSETE Intelligence Research. Athens, 2024. 85 p.
5. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
6. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Соловйов С. І.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

Сучасний міжнародний туризм є надзвичайно чутливою сферою до впливу зовнішніх факторів. Геополітичні конфлікти, тероризм, економічні санкції, пандемії та енергетичні кризи створюють велику кількість проблем, що дестабілізують ці галузі. Яскравими прикладами таких процесів стали пандемія COVID-19 та повномасштабний військовий конфлікт, які призвели до безпрецедентного падіння міжнародних туристичних потоків.

Відбулося різке скорочення туристичних потоків, закриття повітряного простору, збільшилася небезпека для життя та здоров'я, страх перед непередбачуваністю – все це призвело до масових скасування подорожей та перенаправлення туристів в безпечні регіони.

Готельні комплекси, транспортні вузли та історичні пам'ятки в зонах бойових дій зазнають прямого ушкодження або знищення, що виводить дестинації з ринку на найближчі роки. Відбулося ускладнення логістики та зростання вартості перевезень внаслідок блокади морських шляхів, перенаправлення авіамаршрутів. Різкі коливання цін на паливо безпосередньо вплинули на собівартість туристичних продуктів.

Валютні коливання та фінансові обмеження позначилися на різкі зміни курсів валют, труднощі з міжнародними розрахунками через санкції, обмеження на використання платіжних систем. А це створює бар'єри для міжнародних бронювань і розрахунків з постачальниками. Відбулося зростання собівартості послуг:

– для готелів та ресторанів: зростання цін на енергоносії, продукти харчування через порушення ланцюгів поставок;

– для туроператорів: подорожчання авіаперевезень, трансферів та екскурсійних послуг;

– кадрові проблеми: міграція кваліфікованого персоналу з країн, що постраждали від війни або кризи, дефіцит працівників в «безпечних» дестинаціях через конкуренцію та необхідність перепідготовки персоналу.

Зміна моделей споживання та поведінкові тренди. «Втома від невизначеності» та спонтанності зовнішніх умов призводить до того, що туристи віддають перевагу короткостроковим бронюванням, поїздкам в останню хвилину, уникаючи довгострокового планування. Це ускладнює роботу готельних мереж і туроператорів. Пріоритети туристів зміщуються у бік безпеки та «сміслових» подорожей. Зростає попит на дестинації зі стабільною політичною ситуацією, екологічний туризм, безпечні туристичні напрямки. Клієнти все більше цінують прозорість, етичність бізнесу та підтримку локальних спільнот.

Тривають процеси трансформації ресторанного бізнесу. З одного боку – зростає популярність обслуговування та «на винос», з іншого, повернення цінності «досвіду» в преміум-сегменті. Криза змушує рестораторів перерозподіляти формати роботи. А це в свою чергу призводить до стрімкого збільшення проблем управління та ускладнення стратегічної адаптації бізнесу. Через неможливість довгострокового стратегічного планування класичні моделі бізнес-планування втрачають актуальність. Ключовою компетенцією стає гнучкість та швидкість

реакції на зміни. Все це призводить до необхідності запровадження стратегії диверсифікації ризиків. Для туроператорів – це розширення географії пропозицій. Для готелів – це залучення локальних ринків, корпоративних клієнтів та трансформація форматів обслуговування. Зокрема, акценти зміщуються у бік прискорення цифровізації, запровадження інноваційних технологій, інвестування в прямі канали продажів (booking engines), автоматизацію процесів, динамічне ціноутворення та CRM-системи для утримання клієнтів в умовах високої конкуренції.

Також необхідно звернути увагу на зростання ролі комунікації за таких умов, коли прозорість щодо безпеки та соціальна відповідальність (підтримка біженців, участь у відновленні) стають ключовими конкурентними перевагами.

Таким чином, геополітична нестабільність не є тимчасовим викликом, а стала постійною характеристикою сучасного середовища. Основними проблемами є не лише безпосередні загрози, а й каскад економічних, логістичних та поведінкових наслідків. Майбутнє міжнародного туризму та HoReCa індустрії належатиме не сильнішим, а найбільш адаптивним гравцям, здатним до диверсифікації, цифрової трансформації та постійного діалогу зі зміненими очікуваннями споживачів. Аналіз зазначених проблем дозволяє краще зрозуміти сучасні тенденції та перспективи розвитку міжнародного туризму й готельно-ресторанної сфери.

### **Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. URL: [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Спірова О. С.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ОЦІНКА РЕГІОНАЛЬНОГО РІВНЯ ЗЛОЧИННОСТІ В ТУРИЗМІ  
(НА ПРИКЛАДІ АЗІЇ)**

Азія як регіон вирізняється істотною неоднорідністю у сфері безпеки та рівня злочинності, і саме ця нерівномірність зумовлює різний ступінь ризику для туристів. Поряд із державами, де зафіксовано низькі показники кримінальної активності та ефективну роботу правоохоронних органів, функціонують країни з підвищеним рівнем злочинності, слабкими державними інститутами й корупційними практиками, що створює сприятливі умови для поширення дрібних правопорушень, шахрайства та організованої злочинної діяльності. Балі довгий час був символом тропічного відпочинку. Проте інцидент за участю сина українського бізнесмена з кримінальною біографією ненавмисно оголив темну сторону туристичної індустрії. Цей інцидент вразив міжнародну спільноту не лише через свою серйозність, а й тому, що він стався на Балі – острові, який давно відомий як «туристичний рай» Азії. Колись це місце славилось своїми тропічними пляжами, розкішними курортами та цілорічним припливом західних туристів, але тепер воно демонструє негативні сторони масового туризму, включаючи ризики для безпеки. Окрім численних екологічних проблем, на Балі в останні роки також спостерігається зростання злочинів за участю іноземців. Згідно з звітом, *The Guardian*, очікується, що у 2026 році кількість злочинів за участю іноземців на Балі збільшиться приблизно на 16%, включаючи шахрайство, незаконний обіг наркотиків та крадіжки. Після викрадення та вбивства українського туриста поліція Балі заявила про розширення розслідування та переслідування підозрюваних, щонайменше шість із яких упізнані як іноземні громадяни. Влада підкреслила, що цей інцидент є поодиноким випадком і не відображає загальну ситуацію з безпекою на Балі.

Розглянемо детальніше загальну специфіку регіону. Згідно з узагальненими індексами злочинності, криміногенна ситуація в Азії істотно відрізняється залежно від країни. Дані платформи Numbeo свідчать, що Японія та Сінгапур належать до держав із найнижчим рівнем злочинності в регіоні, демонструючи

показники на рівні близько 22-23 балів (за 100-бальною шкалою), що супроводжується високим відчуттям безпеки. Водночас у країнах Південної та Південно-Східної Азії рівень кримінальних проявів є значно вищим: зокрема, в Індії індекс злочинності становить близько 44 балам, в Індонезії – приблизно 46 балів, а в окремих сусідніх державах, таких як Бангладеш і Камбоджа, ці показники є ще вищими відповідно до рейтингів 2025 року [1].

Найбільш поширеним видом злочинів проти туристів у Азії вважаються кишенькові. Згідно з даними британського сайту з порівняння страхових послуг Compare the Market, столиця Таїланду Бангкок увійшла до переліку міст світу з найвищою кількістю випадків кишенькових крадіжок і шахрайства [2]. Великий палац, одна з найпопулярніших туристичних локацій міста, був названий найбільш проблемним місцем у світі щодо злочинності в туризмі, оскільки у відгуках відвідувачів він отримав найбільше згадок про обмани та крадіжки. Крім того, значна кількість повідомлень про подібні шахрайські дії фіксувалася і в інших популярних туристичних місцях Бангкока, зокрема у храмі Ват Пхо та на ринку вихідного дня Чатучак [2].

Але найглибшою проблемою Азії вже не одне десятиліття вважаються саме соціальні ризики та контрасти. У країнах з потужною традиційною культурою, наприклад Індія, Пакистан, Індонезія, Афганістан відмінності у нормах поведінки можуть спровокувати небажані напади. Також жінки-туристки можуть стикатися з домаганнями або зневажливим ставленням через відмінність менталітету та місцевих традицій. Важливо розуміти, що демонстрація алкоголю, оголеного тіла чи романтичної поведінки сприймається тут як образа. Часто саме неусвідомлені культурні порушення стають приводом для агресії чи шахрайства.

Таким чином необхідно зазначити, що насправді реальні масштаби злочинності в туризмі оцінити вкрай важко. Офіційні дані часто відображають неповну картину, оскільки багато випадків залишаються невідомими – туристи, нажаль, не завжди звертаються до поліції. До цього додаються різні визначення злочинів у різних країнах та нерівномірні практики їх реєстрації. Внаслідок цього реальний рівень злочинності зазвичай перевищує офіційні показники.

**Список використаних джерел:**

1. Asia: Crime Index by Country 2025. Numbeo URL: [https://www.numbeo.com/crime/rankings\\_by\\_country.jsp?region=142&title=2025](https://www.numbeo.com/crime/rankings_by_country.jsp?region=142&title=2025).
2. Hoai Anh. Safety warning: World's worst city for pickpocketing and scams revealed. 25.10.2025 URL: <https://e.vnexpress.net/news/business/economy/safety-warning-world-s-worst-city-for-pickpocketing-and-scams-revealed-4955888>.
3. The Global Economy. Corruption perceptions - Transparency International - Country rankings 2025. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency\\_corruption/Asia](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/Asia).
4. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. URL: [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
5. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Канд. істор. наук Сливенко В. А., Шаруда К. Д.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

**ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ  
В УМОВАХ ПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Міжнародний туризм є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, що суттєво впливає на розвиток країн, зайнятість населення, культурний обмін та міжнародні відносини. Водночас у XXI столітті міжнародний туризм стикається з низкою серйозних проблем, зумовлених глобалізацією, геополітичними конфліктами, пандеміями, кліматичними змінами та соціально-економічною нерівністю. Це обумовлює необхідність комплексного аналізу проблем міжнародного туризму та пошуку шляхів їх подолання. Міжнародний туризм значною мірою залежить від загального стану світової економіки. Економічні кризи, інфляція, зростання цін на енергоносії та транспортні послуги призводять до зменшення туристичних потоків. Основні економічні проблеми: нерівномірний розподіл туристичних доходів між країнами; залежність туристичних регіонів від сезонності; зростання вартості подорожей, що знижує доступність туризму; фінансова нестабільність туристичних підприємств малого та середнього бізнесу. У країнах, що розвиваються, туризм часто є важливим джерелом валютних надходжень, однак надмірна залежність від цієї галузі робить економіку вразливою до зовнішніх

шоків. Політична нестабільність, війни, терористичні загрози та внутрішні конфлікти мають прямий негативний вплив на міжнародний туризм. Туристи уникають регіонів з підвищеним рівнем ризику, що призводить до: різкого скорочення туристичних потоків; втрати іміджу туристичних напрямків; зменшення інвестицій у туристичну інфраструктуру. Також важливим чинником є візова політика держав, прикордонні обмеження та складні міграційні процедури, які знижують мобільність туристів і ускладнюють міжнародні подорожі.

Пандемія COVID-19 продемонструвала надзвичайну вразливість міжнародного туризму до глобальних криз. Закриття кордонів, обмеження на пересування та карантинні заходи призвели до: масового банкрутства туристичних компаній; зростання безробіття у сфері туризму; трансформації туристичних уподобань (зростання внутрішнього та індивідуального туризму). Подібні кризи вимагають розробки нових моделей управління ризиками та адаптації туристичної галузі до нестабільних умов.

Активний розвиток міжнародного туризму має значний вплив на довкілля. Основні екологічні проблеми: надмірне туристичне навантаження на природні території; забруднення повітря та води; деградація екосистем і втрата біорізноманіття; зростання викидів парникових газів через авіаперельоти. Масовий туризм часто призводить до явища «overtourism», коли популярні туристичні напрямки втрачають свою привабливість і стають небезпечними для місцевого населення та природи.

Міжнародний туризм впливає не лише на економіку, а й на соціально-культурне середовище приймаючих країн. Серед основних проблем: комерціалізація культури та традицій; втрата національної ідентичності; соціальна напруга між місцевими жителями та туристами; нерівність у доступі до туристичних ресурсів. Надмірна орієнтація на потреби туристів може призводити до зміни способу життя місцевого населення та зростання цін на житло й послуги. Сучасний міжнародний туризм активно цифровізується: онлайн-бронювання, цифрові платформи, штучний інтелект та соціальні мережі змінюють туристичний ринок. Проте це створює і нові проблеми: кібербезпека та захист персональних даних; нерівний доступ до цифрових технологій; витіснення традиційних туристичних агентств. Таким чином, проблеми міжнародного туризму мають

комплексний характер і потребують узгоджених дій на міжнародному, національному та регіональному рівнях. Сталий розвиток туризму, впровадження екологічно відповідальних практик, диверсифікація туристичних продуктів і використання інноваційних технологій є ключовими напрямками подолання сучасних викликів. Міжнародний туризм повинен розвиватися з урахуванням економічних, соціальних та екологічних інтересів, забезпечуючи баланс між потребами туристів і збереженням ресурсів для майбутніх поколінь.

### **Список використаних джерел:**

1. Жиленко К. М., Яровенко Т. С., Ставицька А. В., Самойленко А. О. Основні аспекти сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №5. URL: <http://efp.in.ua/uk/releases>.
2. Сливенко В. А., Редько В. Є. Аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності та туризму Німеччини. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 80. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/80-2024>.
3. Виклики та інновації у XXI столітті: туризм, гостинність: монографія. Автори: Жиленко К., Сідаш Д., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ходак О. Дніпро: 2025. 250 с. URL: [http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky\\_ta\\_innov\\_turyzm\\_gostyn.pdf](http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Vyklyky_ta_innov_turyzm_gostyn.pdf).
4. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Автори: Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Дніпро. 2023. 206 с. <https://dx.doi.org/10.15421/512305>.

**Цаценко Г. В., канд. екон. наук Тесленко Т. В.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

## **РОЛЬ МІСЕ-ТУРИЗМУ В ЕКОНОМІЧНОМУ ТА СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ**

В сучасному світі розвиток взаємовідносин між підприємствами є дуже важливим фактором для подальшої співпраці, гарним прикладом є саме розвиток ділового сегменту, де зустрічі проходять під час конференцій або виставок у певній галузі. МІСЕ-туризм відіграє провідну роль в економічному та соціальному розвитку регіонів, адже проведення ділових заходів у межах регіонів впливає не лише на розвиток туристичної сфери, а й на функціонування суміжних галузей економіки, ринок праці, інвестиційну активність та формування ділового середовища. Одним із ключових економічних ефектів розвитку МІСЕ-туризму є

зростання доходів регіонів за рахунок витрат учасників ділових заходів. Результати досліджень демонструють, що учасники МІСЕ-заходів витрачають більше коштів під час зустрічей, а ніж туристи з метою рекреації – це сприяє розвитку інфраструктури та створенню робочих місць [1]. Розвиток МІСЕ-туризму тісно пов'язаний із функціонуванням широкого кола суміжних галузей, зокрема готельно-ресторанного господарства, транспорту, івент-індустрії, сфери послуг та торгівлі. Проведення масштабних ділових заходів потребує залучення значних матеріальних і людських ресурсів, що створює додаткові можливості для розвитку місцевого бізнесу. Івент-індустрія є одним із ключових бенефіціарів розвитку МІСЕ-туризму, оскільки організація конференцій, виставок і корпоративних заходів стимулює попит на професійні послуги з планування, технічного забезпечення та маркетингового супроводу подій, це сприяє появі нових спеціалізованих підприємств і підвищенню рівня професійної підготовки кадрів. Незважаючи на значний економічний і соціальний потенціал, розвиток МІСЕ-туризму в регіонах супроводжується низкою обмежень і викликів, які стримують повноцінну реалізацію його можливостей. У науковій літературі зазначається, що ці проблеми мають як загальносвітовий характер, так і специфічні риси, притаманні окремим країнам і регіонам. Одним із ключових обмежень розвитку МІСЕ-туризму є недостатній рівень спеціалізованої інфраструктури. Перспективи розвитку МІСЕ-туризму в регіонах України пов'язані з поєднанням інфраструктурного оновлення, кадрового забезпечення, цифровізації та інституційної підтримки [2].

Важливим напрямом розвитку є підвищення якості людського капіталу у сфері МІСЕ-туризму. Існує доцільність розвитку освітніх програм і професійної підготовки кадрів у сфері івент-менеджменту та бізнес-комунікацій – це дозволить підвищити рівень організації заходів і конкурентоспроможність регіонів. В умовах війни та післявоєнного відновлення перспективним напрямом є розвиток змішаних і цифрових форматів МІСЕ-заходів, які дають змогу підтримувати ділову активність навіть за обмежень фізичної присутності учасників. Такий підхід сприяє збереженню міжнародних контактів і поступовому поверненню України на ринок ділових подій. Подолання наявних обмежень розвитку МІСЕ-туризму в регіонах України потребує комплексного підходу, який поєднує інфраструктурні, організаційні та інституційні заходи. У наукових дослідженнях наголошується,

що ключовою передумовою активізації МІСЕ-туризму є модернізація спеціалізованої інфраструктури та адаптація її до сучасних стандартів проведення ділових заходів. Крім того, війна призвела до пошкодження транспортної та туристичної інфраструктури, що ускладнює логістику проведення МІСЕ-заходів навіть у відносно безпечних регіонах і у таких умовах багато заходів вимушено переходять у онлайн- або змішаний формат, що, з одного боку, дозволяє підтримувати ділову активність, а з іншого – зменшує економічний ефект для приймаючих територій. Таким чином, війна виступає одним із найсуттєвіших обмежень розвитку МІСЕ-туризму в Україні, посилюючи вже наявні інфраструктурні, кадрові та економічні проблеми регіонів. Водночас усвідомлення цих викликів є важливою передумовою для формування адаптивних стратегій розвитку МІСЕ-туризму в умовах кризових і посткризових трансформацій [3].

#### **Список використаних джерел:**

1. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їхнього вирішення. Все про туризм: туристична бібліотека. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/titova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/titova.htm).
2. Стрижак О., Чайковський С. Тенденції та перспективи розвитку міжнародного ділового туризму. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-116>.
3. OZI Prime Press Ukraine. Записки про подорожі та туризм. URL: [https://ozi.pp.ua/dilovij-turizm\\_16756/](https://ozi.pp.ua/dilovij-turizm_16756/).

**ЗМІСТ**

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМАХ  
СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

<i>Velesco Serge, Holitsyna Yelyzaveta. The use of machine learning to optimise energy consumption in industry 4.0</i> .....	3
<i>Yemtseva D, Dzhusov O. Integrating big data, the internet of things and machine learning to optimise operational activities in the hospitality and catering sectors</i> .....	6
<i>Бєдний П. Ю. Роль штучного інтелекту у формуванні сталих бізнес-моделей у міжнародному менеджменті</i> .....	10
<i>Бєлозерцев В. С., Іванова В. М. Штучний інтелект у системах точного землеробства як чинник продовольчої безпеки держави</i> .....	12
<i>Гринько Т. В., Іванов К. Р. Роль технологій штучного інтелекту у формуванні економічного потенціалу країни</i> .....	14
<i>Зінченко О. А. Можливості штучного інтелекту для розвитку зеленого маркетингу</i> .....	17
<i>Зінченко О. А., Балабанова К. О. Застосування штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів</i> .....	20
<i>Зінченко О. А., Барабанюк І. В. SCRUM-технології менеджменту та можливості штучного інтелекту</i> .....	24
<i>Зінченко О. А., Круль Б. О. Менеджмент майбутнього в умовах цифрової трансформації: компетенції, стратегічна адаптивність та управління на основі даних</i> .....	27
<i>Зінченко О. А., Югаєв І. М. Маркетингові стратегії сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні на основі ШІ</i> .....	31
<i>Зінченко О. А., Юр'єв М. А. Застосування штучного інтелекту у менеджменті високотехнологічного підприємства</i> .....	35
<i>Лєвкович О. В. Роль штучного інтелекту у сталому розвитку підприємств</i> .....	38
<i>Орлов І. В. Сутність і види впливу штучного інтелекту на стратегічне лідерство та організаційну динаміку</i> .....	41
<i>Павлов Р. А., Павлова Т. С. Штучний інтелект у децентралізованих автономних організаціях: нова архітектура адаптивного управління</i> .....	43
<i>Панасенко І. О. Трансформація професійних компетенцій спеціалістів з контролінгу в умовах впровадження штучного інтелекту</i> .....	47

<i>Петер Г. Г.</i> Інноваційні стратегіями впровадження штучного інтелекту в системах сталого економічного розвитку .....	50
<i>Петриняк У. Я., Єрмаков Д. М.</i> Інтеграція штучного інтелекту в системи сталого економічного розвитку підприємств .....	52
<i>Пономаренко А. І., Белозерцев В. С.</i> Проблеми використання штучного інтелекту в бізнесі.....	54
<i>Соколова О. І., Левкович О. В.</i> Штучний інтелект як драйвер забезпечення сталого розвитку .....	56
<i>Танасійчук Т. Д.</i> Штучний інтелект у системах сталого економічного розвитку.....	59
<i>Татаренко Є. В.</i> Вплив штучного інтелекту на трансформацію міжнародного менеджменту підприємств в умовах цифрової економіки.....	61

## **СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЕВОЛЮЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ**

<i>Amit Kumar Goel, Kateryna Zhylenko.</i> Trends in the development of international tourism in India in the context of global transformations .....	64
<i>Боева А. С., Жиленко К. М.</i> Сучасні тенденції подорожей українців .....	67
<i>Каніболоцька О. О.</i> Гастрономічний туризм як інструмент відновлення туристичної привабливості України .....	70
<i>Криштон С. С., Жиленко К. М.</i> Екологічний туризм як інструмент сучасних соціально-економічних трансформацій.....	72
<i>Луговий Д. В.</i> Сучасні тенденції розвитку Wellness та Spa-туризму в Україні.....	75
<i>Самойленко А. О.</i> Digital detox як інноваційний напрям розвитку wellness-туризму в індустрії гостинності.....	77
<i>Самойленко А. О., Луценко Я. М.</i> Подієвий туризм як інструмент формування конкурентоспроможного іміджу регіону.....	80
<i>Самойленко А. О., Миронець О. В.</i> Розвиток туристичної індустрії Туреччини: сучасні тенденції та стратегічні перспективи .....	83
<i>Самойленко А. О., Чубенко К. І.</i> Формування бренду туристичної дестинації: український та європейський досвід .....	85
<i>Сідаш Д. В., Жиленко К. М.</i> Глобальний цифровий ландшафт туризму: стан та перспективи зростання .....	88

<i>Сливенко В. А.</i> Проблеми сталого розвитку туризму та рекреації в Україні в сучасних умовах.....	91
<i>Сливенко В. А.</i> Релігійний туризм як особлива форма культурної взаємодії народів.....	93
<i>Сливенко В. А.</i> Шляхи підвищення продуктивності праці на підприємствах індустрії туризму.....	96
<i>Сливенко В. А., Кисілевська Д. Д.</i> Культурний туризм як засіб збереження національної спадщини .....	98
<i>Сливенко В. А., Коваленко Д. В.</i> Пізнавальний туризм як ключовий сегмент розвитку туристичних дестинацій (на прикладі Іспанії).....	101
<i>Сливенко В. А., Нечаєвський М. Ю.</i> Основні функції курортної медицини .....	103
<i>Сливенко В. А., Новічук О. В.</i> Цифрова трансформація як чинник сталого розвитку міжнародного туризму в умовах глобальних викликів ...	106
<i>Сливенко В. А., Олійник О. П.</i> Особливості розвитку культурно-пізнавального туризму в Республіці Корея.....	108
<i>Сливенко В. А., Першина М. С.</i> Особливості організації туристичного бізнесу в Греції .....	111
<i>Сливенко В. А., Соловйов С. І.</i> Вплив геополітичної нестабільності та глобальних криз на розвиток міжнародного туризму та готельно-ресторанної сфери .....	113
<i>Сливенко В. А., Спірова О. С.</i> Оцінка регіонального рівня злочинності в туризмі (на прикладі Азії) .....	116
<i>Сливенко В. А., Шаруда К. Д.</i> Глобальні виклики розвитку міжнародного туризму в умовах політичної нестабільності.....	118
<i>Цаценко Г. В., Тесленко Т. В.</i> Роль МІСЕ-туризму в економічному та соціальному розвитку регіонів.....	120

Наукове видання

Мови видання: українська, англійська

ЕКОНОМІКА І МЕНЕДЖМЕНТ 2026:  
ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Збірник наукових праць  
Міжнародної науково-практичної конференції  
(Дніпро, 23–24 квітня 2026 р.)

У дев'яти томах

Том 7. Штучний інтелект у системах сталого економічного розвитку  
та сучасні парадигми та тенденції еволюції міжнародного туризму

*Окремі доповіді друкуються в авторській редакції*  
*Організаційний комітет не завжди поділяє позицію авторів*  
*За зміст, наукову новизну, достовірність та точність викладеного матеріалу*  
*відповідальність покладається на авторів*

Відповідальний редактор Біла К. О.  
Дизайн обкладинки та оригінал-макет Біла К. О.

Підп. до друку 27.04.22. Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Спосіб друку – плоский.  
Ум. др. арк. 6,8. Тираж 90 пр. Зам. № 0426-03/8.

Видавець та виготовлювач СПД Біла К. О.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 3618 від 06.11.09

Надруковано на поліграфічній базі видавця Білої К. О.  
Україна, 49000, м. Дніпро, пр. Д. Яворницького, 111, оф. 1  
+38 (099) 780-50-49; +38 (067) 210-02-56  
www.impact.dp.ua e-mail: impact.dnepr@gmail.com  
www.confcontact.com e-mail: conf@confcontact.com