DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-150

УДК 338.48-6:641.5:39](477.8)

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРАДИЦІЙНОЇ БОЙКІВСЬКОЇ КУХНІ В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ ТУРИСТІВ

PECULIARITIES OF USING TRADITIONAL BOYKO CUISINE IN THE SYSTEM OF TOURIST CATERING ORGANIZATION

Мальована Оксана Григорівна
старша викладачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1635-3989

Жирак Людмила Михайлівна
старша викладачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3455-3135

Maliovana Oksana, Zhyrak Liudmyla
Higher Educational Institution «King Danylo University»

У статті досліджено особливості використання традиційної кухні Бойківщини у системі гастрономічного обслуговування туристів. Проаналізовано гастрономічну спадщину регіону як складову нематеріальної культурної спадщини та ресурс формування конкурентоспроможного туристичного продукту. Визначено роль бойківської кухні у створенні автентичного гастрономічного досвіду, підвищенні привабливості дестинації та розвитку локальної економіки. Обґрунтовано доцільність інтеграції традиційних страв у структуру туристично-екскурсійного та гастрономічного обслуговування. Визначено модель інтеграції бойківської кухні в туристичний продукт із акцентом на організацію гастрономічного сервісу, інтерактивні форми обслуговування та включення кулінарного компоненту до туристичних маршрутів і закладів HoReCa регіону.

Ключові слова: Бойківщина, етнокухня, організація харчування туристів, гастрономічний туризм, туристичний продукт, гастрономічне обслуговування туристів, гастрономічний досвід, туристично-екскурсійне обслуговування.

The article examines the peculiarities of using the traditional cuisine of Boykivshchyna in the system of tourist catering organization and substantiates its role as an important component of gastronomic tourism development in the Carpathian region. The gastronomic heritage of Boykivshchyna is analyzed as a valuable element of intangible cultural heritage and as a resource for creating a competitive and authentic tourist product. It is determined that traditional Boyko cuisine performs not only a service function but also cultural, communicative, educational and image-building functions, contributing to the formation of a memorable tourist experience and strengthening the attractiveness of tourist destinations. Particular attention is paid to the transformation of food services from a basic element of tourist infrastructure into an integral part of tourist and excursion activities. The most common traditional dishes, products and methods of cooking characteristic of the Boyko ethnographic region are identified. The study proves that the inclusion of authentic dishes in restaurant menus, gastronomic routes, festival events, culinary master classes and rural tourism programs contributes to the preservation of local traditions and supports the development of small businesses and local producers. Considerable attention is devoted to interactive forms of gastronomic service, including tourists participation in cooking processes, degustation activities and ethnographic presentations, which create the effect of «living culture» and deepen emotional involvement in the travel experience. The article analyzes the activities of restaurants, cafes, tourist estates and tour operators that integrate elements of Boyko cuisine into tourist routes and excursion programs. A model of integration of Boyko cuisine into the tourist product is proposed, including resource-cultural, service (HoReCa), tourist-excursion and event-marketing components. It is concluded that the traditional cuisine of Boykivshchyna has significant potential for the development of gastronomic tourism.

Keywords: Boykivshchyna, ethnic cuisine, tourist catering organization, gastronomic tourism, tourist product, gastronomic service for tourists, gastronomic experience, tourist and excursion service.

© Мальована О. Г, Жирак Л. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку внутрішнього туризму України зростає роль гастрономічної складової як елементу формування автентичного туристичного досвіду. Харчування туристів трансформується з базової послуги у важливий інструмент культурної репрезентації регіону, що особливо актуалізує використання локальних кулінарних традицій у системі гастрономічного обслуговування. Водночас традиційна кухня Бойківщини, попри значний культурний потенціал, залишається недостатньо інтегрованою у туристичний продукт та практики організації харчування туристів. На відміну від інших карпатських регіонів, її використання має фрагментарний характер і не супроводжується системним науковим обґрунтуванням. Аналіз наукових джерел свідчить про обмежену кількість досліджень, присвячених саме впровадженню бойківської кухні у систему гастрономічного обслуговування туристів. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження даної проблематики, зокрема в контексті інтеграції етнокухні у туристично-екскурсійне обслуговування та формування конкурентоспроможного гастрономічного продукту регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика гастрономічного туризму, етнокухні та організації харчування туристів є предметом дослідження багатьох українських і зарубіжних науковців. Так, у праці Дишкантюка О. В. [4] гастрономічний туризм визначається як окремий напрям культурно-пізнавального туризму, в межах якого їжа та кулінарні традиції виступають ключовими елементами туристичного досвіду. Автор акцентує увагу на ролі локальної кухні у формуванні конкурентоспроможності туристичних дестинацій. У дослідженні Chernysh I., Makhovka V., Maksymejko N. [12] автори доводять, що локальна кухня формує емоційний зв'язок туриста з дестинацією, а гастрономічний досвід виступає важливим елементом туристичного брендингу території. Питання організації автентичного гастрономічного досвіду у сфері етнічних ресторанів висвітлено у роботі Ishak F. A. C., Lokman N. A., Karim M. S. A. та інших [13]. Важливими для дослідження є праці, присвячені етнокультурним особливостям Бойківщини. Так, Громова Н. [3] досліджує проблему етнічної ідентичності бойків, аналізуючи культурні та побутові особливості регіону, а Німець А., Петришин Н., Паска М. [7] досліджують діяльність ресторану «Бойківська гостина» як приклад популяризації бойківської кухні у сфері HoReCa.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що більшість досліджень присвячені загальним аспектам гастрономічного туризму та етнокухні. Питання ж використання традиційної бойківської кухні саме в системі організації харчування туристів, її інтеграції у туристично-екскурсійне обслуговування залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є вивчення особливостей використання традиційної бойківської кухні в системі організації харчування туристів та визначення форми її інтеграції у туристичний продукт.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гастрономічна складова є важливим елементом формування туристичної привабливості території, виступає своєрідним соціокультурним феноменом, який є носієм національної ідентичності [4]. За даними UNWTO, зростає кількість туристів, які обирають подорожі саме для ознайомлення з місцевою кухнею та культурою харчування, а 87% респондентів підтверджують важливість гастрономії у формуванні бренду туристичної дестинації. Гастрономічний туризм дає можливість познайомити туристів з культурою та історією регіону через їжу та кулінарні практики [12].

Послуги харчування є важливою складовою туристичного обслуговування і є частиною комплексу туристичних послуг. Харчування може включатись у вартість туру, може не включатись або ж тур передбачає самообслуговування [6].

Окрім забезпечення основних фізіологічних потреб, у контексті етнотуризму, харчування виконує ще й культурно-презентаційну функцію, адже страви є елементом нематеріальної культурної спадщини, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичного продукту, формуванню позивного іміджу території.

Бойківщина розташована у північно-західній частині Українських Карпат і охоплює гірські райони Івано-Франківської, Львівської та Закарпатської областей. Традиційна кухня регіону формувалася в умовах гірського рельєфу, обмежених ресурсів та переважання натурального господарства. Основу господарської діяльності становили тваринництво, землеробство, лісові промисли та ремесла, що визначило специфіку харчування населення [3].

Значну роль відігравали зернові культури, зокрема овес, жито та ячмінь. З вівсяного борошна виготовляли пісний хліб, киселі та обрядові вироби. У святковій традиції використовували хлібні вироби (кречун, паска, гериджан).

З XVIII ст. важливе місце в раціоні посіла картопля (локальні назви: бульба, буля, кромплі), яка стала базовим продуктом щоденного харчування. Її поєднували з квашеною капустою, грибами, горохом. Поширеними були страви: бульбяники, терчані галушки, лемішка.

М'ясо споживалося обмежено, переважно у святкові періоди. Основними способами консервування були соління та копчення. Важливу роль відігравала молочна продукція (бринза, будз, кисле молоко), що використовувалася як у повсякденному, так і в обрядовому харчуванні [1].

Організація харчування туристів передбачає не лише забезпечення фізіологічних потреб, а й створення гастрономічного досвіду. Туристи, які приїжджають в ту чи іншу місцевість, прагнуть познайомитись з локальними стравами, гастрономічними традиціями, адже саме це формує уявлення про ту локацію, в яку вони приїхали. Так, зокрема, доцільним є включати автентичні страви у меню, проводити кулінарні майстер-класи, гастрономічні фестивалі, створювати тематичні ресторани. Це сприяє підвищенню гастрономічної привабливості території, знайомить з кулінарними традиціями, дозволяє відчути смак локальних продуктів та отримати гастрономічний досвід. Окрім того, це має вкрай позитивний вплив на розвиток малого бізнесу в окремих локаціях. Специфіка обслуговування туристів у гастрономічних турах (зокрема на Бойківщині) полягає в тому, що харчування перестає бути просто «послугою» і перетворюється на частину культурно-пізнавального досвіду. Тобто турист не лише їсть, а «читає культуру через їжу». Харчування у гастрономічних турах є невід'ємною складовою туристичного маршруту і безпосередньо інтегрується в програму подорожі, а не виступає окремою сервісною функцією. Обіди та дегустації організовуються в колибах, етноресторанах, садибах зеленого туризму та інших локальних гастрономічних точках, що створює прив'язку страв до конкретних локацій. Важливим принципом є автентичність гастрономічного сервісу, яка передбачає збереження традиційних рецептів бойківської кухні, використання локальних продуктів та відтворення способів приготування, притаманних сільському побуту. Дегустаційний формат обслуговування передбачає подачу міні-порцій або гастрономічних сетів, що дозволяє ознайомитися з більшою кількістю локальних страв у межах одного туру. Окремою особливістю є інтерактивність, яка проявляється через залучення туристів до кулінарних майстер-класів та безпосередньої участі у приготуванні традиційних страв із поясненням технології, що формує ефект «живої культури». Важливу роль також відіграє культурний супровід харчування, що включає розповіді про походження страв, локальні легенди та етнографічні коментарі, завдяки чому їжа сприймається як носій історії та культурної ідентичності регіону. У Бойківському регіоні особливо підкреслюється «домашній» характер обслуговування, де сімейні садиби та господарі виступають безпосередніми учасниками сервісу, що створює неформальну атмосферу та ефект гостинного прийому, а не стандартного ресторанного обслуговування. Харчування не відокремлене, а вбудоване в програму туру [13].

Таким чином, модель інтеграції бойківської кухні в туристичний продукт базується на поєднанні культурного, сервісного, екскурсійного та маркетингового компонентів. Її основою виступає ресурсно-культурний рівень, який включає традиційні рецепти бойківської кухні, локальні продукти. Наступним рівнем є HoReCa-блок, який охоплює ресторани етнокухні, кафе, садиби зеленого туризму та кейтерингові сервіси, де відбувається безпосереднє гастрономічне обслуговування туристів із використанням традиційних рецептів та адаптованих форматів подачі, що дозволяє поєднати автентичність із сучасними стандартами сервісу. Інтеграційний туристично-екскурсійний блок забезпечує включення бойківської кухні у структуру туристичних маршрутів через гастрономічні зупинки, дегустаційні програми, відвідування фермерських господарств та етносадиб, а також інтеграцію кулінарного компоненту в краєзнавчі та етнографічні екскурсії, що формує безпосередній зв'язок між територією, культурою та харчуванням. Завершальним є подієво-маркетинговий блок, який включає гастрономічні фестивалі, кулінарні майстер-класи, етнофестивалі та брендовані гастрономічні тури, що забезпечує популяризацію бойківської кухні, формування її впізнаваності та підсилення туристичного іміджу регіону.

Яскравим прикладом такої моделі імплементації бойківської етнокухні в систему обслуговування туристів є ресторан «Бойків-

ська гостина» [7]. Заклад спеціалізується на відтворенні автентичних страв регіону. Використовуються традиційні рецепти та локальні продукти. Окрім сервісної функції, ресторан виконує освітню роль через проведення майстер-класів та етнокультурних заходів. Його концепція базується на поєднанні традиційних кулінарних практик карпатського регіону з сучасними стандартами ресторанного обслуговування, що дозволяє не лише зберігати локальну гастрономічну спадщину, але й адаптувати її до потреб туристів. У меню закладу представлені характерні бойківські страви, зокрема традиційні супи, страви з картоплі, сиру, грибів та виробів із тіста, які відтворюються за локальними рецептами з використанням натуральних продуктів. Особливу увагу приділено автентичності технологій приготування та подачі страв, що створює ефект занурення у культуру регіону. В закладі проводять майстер-класи з випікання ощипків, ліплення лиганців, відтворили давню традицію спільного квашення капусти – «Кумашня». За сприяння ресторану було організовано «Бойківський харчо-тур». А бойківський кейтеринг частує гостей на великодніх гаївках, колядах та інших цікавих заходах. Таким чином, «Бойківська гостина» виступає не лише закладом харчування, а й важливим елементом розвитку гастрономічного туризму.

Ще одним прикладом інтеграції бойківської кухні в систему обслуговування туристів є кафе «Колорит» у смт. Вигода. Це локальний заклад харчування, який орієнтований на туристів, які подорожують Долинщиною та Вигодською вузькоколійкою. Особливістю закладу є поєднання функції харчування з елементами туристичного досвіду, оскільки відвідування кафе часто включається до екскурсійних маршрутів як гастрономічна зупинка. Це дозволяє туристам не лише задовольнити базові потреби в харчуванні, але й ознайомитися з локальними кулінарними традиціями регіону через подачу традиційних страв у доступній та адаптованій для сучасного споживача формі.

Кафе «Дубовий Кут» поєднує функції харчування та рекреації, забезпечуючи адаптоване меню для екскурсійних груп. Заклад позиціонує себе як простір, де відвідувачі можуть поєднати відпочинок із ознайомленням із традиційною кухнею Прикарпаття та Бойківщини, що робить його важливою складовою туристичної інфраструктури. Особливу увагу в роботі кафе приділено адаптації меню до потреб туристів: страви подаються у форматі, зручному для швидкого обслуговування екскурсійних груп, але водночас збережено елементи автентичності – використання локальних продуктів, традиційних рецептів і карпатських кулінарних мотивів. Це дозволяє створювати у відвідувачів відчуття «занурення» в регіональну культуру навіть під час короткої гастрономічної зупинки [8].

Етнокафе «Вуглянча» у місті Львів [5] – заклад формату бойківського стритфуду, що адаптує традиційні страви до сучасного міського споживача. Використовує концепцію популяризації етнокухні через швидке харчування. Його ідея базується на популяризації локальної гастрономічної спадщини Бойківщини через адаптовані до сучасних умов страви, зокрема книші, токан, лиганці, підбивний борщ тощо, які зберігають етнічну автентичність, подаються у форматі зручному для міського споживача та туриста. Важливою складовою концепції закладу є використання локальних продуктів та відтворення кулінарних традицій, зібраних під час етнографічних експедицій у бойківські села, що підсилює культурну цінність гастрономічної пропозиції.

Важливу роль у впровадження бойківської кухні в систему організації харчування туристів відіграють туристичні оператори, які інтегрують елементи гастрономічного туризму у екскурсійні маршрути Карпатського регіону. Харчування у туристичних програмах інтегрується безпосередньо у маршрут, стаючи його органічною складовою. Обіди та дегустації організовуються у колибах, етноресторанах та сільських садибах, що дозволяє прив’язати гастрономічний досвід до конкретної географічної локації. Важливим є також інтерактивний компонент, який передбачає участь туристів у процесі приготування страв, дегустації локальних продуктів та отриманні культурних коментарів від господарів чи гідів [11]. Зокрема, у екскурсійних програмах на Бойківщину передбачено дегустації локальних продуктів, відвідування фермерських господарств та етнографічних садиб, а також знайомство з традиційною кухнею регіону. Туристичні продукти поєднують екскурсійну та гастрономічну складові, що дозволяє формувати комплексний туристичний досвід.

Так, зокрема, туроператор «Відвідай» [9], пропонує численні маршрути Бойківщиною з елементами гастрономічного туризму («Відпочинок по-бойківськи: гори, озера, дегустації», «До бойків на сир + SPA» тощо). В програмі пропонуються дегустації сирів, меду, наливок

та локальних страв у межах сільських садиб і етнооб'єктів Бойківщини та суміжних територій. Передбачаються зупинки в колибах, відвідування фермерських господарств та знайомство з локальною кухнею як частиною культурного досвіду.

Туроператор «Надія» [10] пропонує тури «Бойківщина гастрономічна», «Вікенд у бойків» та інші, у межах яких туристи мають можливість дегустувати традиційні бойківські страви у місцевих колибах та садибах зеленого туризму, що підсилює етнокультурну складову подорожі.

Важливою складовою моделі інтеграції бойківської кухні в організацію обслуговування туристів є фестивалі та інші подієві заходи. Так, зокрема, в рамках традиційних гастрофестивалаях «Дари Карпатського лісу», «Бойко-FEST», «Бульбяні пироги Бойківські» тощо відтворюються та дегустуються страви бойківської кухні, відновлюються традиційні рецепти за стародавніми та оновленими технологіями, проводяться майстер-класи з приготування бойківських страв та дегустації локальної продукції [8].

Важливою подією в популяризації бойківської культури в цілому, і гастрономічної складової, зокрема, став проєкт «Бойківські Карпати» [2]. В рамках проєкту відбулись гастрономічні дні Бойківщини, дегустації локальних продуктів, кулінарні демонстрації.

Кулінарні майстер-класи бойківської кухні в Івано-Франківській області та Карпатському регіоні виступають важливим елементом гастрономічного туризму, поєднуючи освітню, культурну та розважальну функції. Вони реалізуються на базі ресторанів, етно-садиб і туристичних комплексів, де туристи беруть участь у приготуванні традиційних страв з локальних продуктів. Це сприяє популяризації етнокухні Бойківщини та формуванню у відвідувачів автентичного туристичного досвіду.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що традиційна кухня Бойківщини є важливим елементом нематеріальної культурної спадщини та перспективним ресурсом розвитку гастрономічного туризму. Її використання в системі організації харчування туристів виконує не лише сервісну, а й культурно-ідентифікаційну функцію, формуючи автентичний туристичний досвід та підсилюючи привабливість дестинації. специфіка використання традиційної бойківської кухні у системі гастрономічного обслуговування туристів полягає в тому, що харчування перестає бути просто «послугою» і перетворюється на частину культурно-пізнавального та гастрономічного досвіду.

Виявлено, що інтеграція бойківської кухні у туристичний продукт реалізується через заклади HoReCa, садиби зеленого туризму, екскурсійні маршрути та подієві заходи, однак має фрагментарний характер. Проте вона є недостатньо комерціалізованою та недостатньо представлена у туристичному брендуванні регіону.

Це свідчить про обмежену інтеграцію етнокухні Бойківщини у структуру гастрономічного туризму та недостатній рівень її промоції на регіональному й національному рівнях. Відтак, дана проблематика потребує подальших комплексних наукових досліджень, зокрема у напрямі формування цілісної моделі використання бойківської кухні як конкурентного елементу туристичного продукту Карпатського регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Автентична бойківська кухня. Видання здійснене в рамках спільного україно-польського проєкту «Відтворення та збереження кулінарних традицій для промоції туристичного потенціалу гірських транскордонних регіонів». Київ, 2020. URL: https://spadok.org.ua/books/bojkivska-kuhnya.pdf (дата звернення: 02.05.2026).

2. Бойківські Карпати: туристичний проєкт Івано-Франківської ОДА. URL: https://iftourism.com/boikivski-karpaty (дата звернення: 02.05.2026).

3. Громова Н. До проблеми етнічної ідентичності бойків. *Етнічна історія народів Європи.* 2025. Вип. 76. С. 14-20.

4. Дишкантюк О. В. Гастрономічний туризм: підручник. Одеса: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 136 с.

5. Етнокафе «Вуглянча» з бойківським стритфудом у Львові. URL: https://www.village.com.ua/village/food/food-news/355119-etnokafe-vuglyancha-iz-boykivskim-stritfudom-u-lvovi (дата звернення: 01.05.2026).

6. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 03.05.2026).

7. Німець А., Петришин Н., Паска М. Популяризація страв етнічної кухні (на прикладі ресторану «Бойківська гостина»). *Інновації харчових та крафтових технологій для HoReCa: матеріали наук. конференції.* Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, 2023. С. 215-217.

8. Смаки бойківських Карпат. URL: https://iftourism.com/blog/smaki-boykivskih-karpat (дата звернення: 06.05.2026).

9. Тури Бойківщиною. Туроператор «Відвідай». URL: https://vidviday.ua/bukovycya-vidpochynok-na-ozeri (дата звернення: 02.05.2026).

10. Тури Бойківщиною. Турфірма «Надія». URL: https://nadiyatour.com/tour/mizun-vyhoda (дата звернення: 05.05.2026).

11. У пошуках диких смаків: гастротуризм та кухня українських «ковбоїв». URL: https://yizhakultura.com/material/20190430_1148 (дата звернення: 02.05.2026).

12. Chernysh I., Makhovka V., Maksymejko N. Gastronomy as a Factor of Competitive Advantage of Cultural Tourism Services. *Economics and Region*. 2021. № 2(81). P. 33-40. URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/2286/1761 (date of access: 03.05.2026).

13. Ishak F. A. C., Lokman N. A., Karim M. S. A., et al. Staging Memorable Dining Experience in Food Tourism: A Narrative Literature Review of Ethnic Restaurants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences.* 2023. Vol. 13. No. 5. P. 282–304.

REFERENCES:

1. Avtentychna boikivska kukhnia [Authentic Boyko cuisine]. (2020). Kyiv. Available at: spadok.org.ua (accessed May 2, 2026). (in Ukrainian).

2. Boikivski Karpaty: turystychnyi proiekt Ivano-Frankivskoi ODA [Boyko Carpathians: tourism project of Ivano-Frankivsk Regional State Administration]. Available at: iftourism.com (accessed May 2, 2026). (in Ukrainian).

3. Hromova N. (2025) Do problemy etnichnoi identychnosti boikiv [On the problem of Boyko ethnic identity]. *Etnichna istoriia narodiv Yevropy,* vol. 76, pp. 14–20. (in Ukrainian).

4. Dyshkantiuk O. V. (2021) Hastronomichnyi turyzm: pidruchnyk [Gastronomic tourism: textbook]. Odesa: OLDI-PLIuS, 136 p. (in Ukrainian).

5. Etnokafe «Vuhliancha» z boikivskym strytfudom u Lvovi [Ethno-cafe “Vuhliancha” with Boyko street food in Lviv]. Available at: The Village Україна (accessed May 1, 2026). (in Ukrainian).

6. Zakon Ukrainy «Pro turyzm» vid 15.09.1995 № 324/95-VR (zi zminamy ta dopovnenniamy) [Law of Ukraine “On Tourism” dated September 15, 1995 No. 324/95-VR (as amended)]. Available at: Verkhovna Rada Ukrainy (accessed May 3, 2026). (in Ukrainian).

7. Nimets A., Petryshyn N., Paska M. (2023) Populiaryzatsiia strav etnichnoi kukhni (na prykladi restoranu «Boikivska hostyna») [Popularization of ethnic cuisine dishes (on the example of the restaurant “Boykivska Hostyna”)]. *Innovatsii kharchovykh ta kraftovykh tekhnolohii dlia HoReCa: materialy naukovoi konferentsii.* Lviv: Lvivskyi derzhavnyi universytet fizychnoi kultury imeni Ivana Boberskoho, pp. 215–217. (in Ukrainian).

8. Smaky boikivskykh Karpat [Flavours of the Boyko Carpathians]. Available at: iftourism.com (accessed May 6, 2026). (in Ukrainian).

9. Tury Boikivshchynoiu. Turoperator «Vidvidai» [Tours around Boykivshchyna. Tour operator “Vidvidai”]. Available at: Vidviday (accessed May 2, 2026). (in Ukrainian).

10. Tury Boikivshchynoiu. Turfirma «Nadiia» [Tours around Boykivshchyna. Travel agency “Nadiia”]. Available at: Nadiia Tour (accessed May 5, 2026). (in Ukrainian).

11.U poshukakh dykykh smakiv: hastroturyzm ta kukhnia ukrainskykh «kovboiv» [In search of wild tastes: gastrotourism and cuisine of Ukrainian “cowboys”]. Available at: Yizhakultura (accessed May 2, 2026). (in Ukrainian).

12. Chernysh I., Makhovka V., Maksymejko N. (2021) Gastronomy as a Factor of Competitive Advantage of Cultural Tourism Services. *Economics and Region,* vol. 2(81), pp. 33–40. Available at: https://journals.nupp.edu.ua/eir/en/article/view/2286/1761 (accessed May 3, 2026).

13. Ishak F. A. C., Lokman N. A., Karim M. S. A., et al. (2023) Staging Memorable Dining Experience in Food Tourism: A Narrative Literature Review of Ethnic Restaurants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* vol. 13, no. 5, pp. 282–304.

Дата надходження статті: 22.04.2026
Дата прийняття статті: 11.05.2026
Дата публікації статті: 25.05.2026

DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-151

УДК 338.24

ФАКТОРИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СРДОВИЩА ТА ЕКОНОМІКО ПРАВОВІ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS AND ECONOMIC-LEGAL ASPECTS OF ENSURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER MARTIAL LAW

Мельник Вячеслав Вікторович
кандидат економічних наук, доцент,
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9223-8646

Підлісний Євген Васильович
кандидат педагогічних наук, доцент,
Уманський національний університет
ORCID:https://orcid.org/0000-0003-3127-2116

Бобко Валентин Володимирович
кандидат економічних наук, доцент,
Уманська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8778-7007

Melnik Viacheslav, Valentyn Bobko
Uman Branch of Private Higher Education Establishment «European University»

Pidlisnyi Yevhen
Uman National University

Стаття присвячена аналізу нестабільності економічного середовища та особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану, що супроводжується підвищеним рівнем ризиків, невизначеністю та обмеженістю ресурсів. У таких умовах формування сприятливих передумов для ефективної підприємницької діяльності набуває особливої актуальності, оскільки вони можуть суттєво відрізнятися залежно від галузі, регіону та специфіки функціонування суб'єктів господарювання. Доцільним є розгляд підприємства як системи, що володіє ресурсно-функціональним потенціалом для підтримання стійких і водночас гнучких конкурентних позицій на ринку. Це передбачає не лише здатність ефективно використовувати наявні ресурси, а й швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи відповідність продукції або послуг актуальним потребам споживачів. Важливу роль у цьому відіграє вплив як внутрішніх чинників (структура управління, кадровий потенціал, технологічний рівень), так і зовнішніх (економічна ситуація, державна політика, конкурентне середовище).

Ключові слова: макросередовище, модернізація, інноваційність ,підприємство, управління, ресурси, законодавство, право, попит, фінанси, кібербезпека, технології.

The article is devoted to the analysis of the instability of the economic environment and the specifics of ensuring the competitiveness of enterprises under martial law, which is accompanied by an increased level of risks, uncertainty, and resource constraints. In such conditions, creating favorable prerequisites for effective entrepreneurial activity becomes particularly relevant, as they can differ significantly depending on the industry, region, and the specific functioning of economic entities. It is expedient to consider the enterprise as a system possessing resource-functional potential to maintain stable yet flexible competitive positions in the market. This involves not only the ability to

© Мельник В. В., Підлісний Є. В., Бобко В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

effectively utilize existing resources but also to adapt quickly to changes, ensuring that products or services meet current consumer needs. A significant role is played by the influence of both internal factors (management structure, human resource potential, technological level) and external ones (economic situation, state policy, competitive environment). In this context, the clear definition and systematization of environmental elements that shape the level of enterprise competitiveness require special attention. The entrepreneurial climate serves as the fundamental basis for business development: the more stable, predictable, and favorable it is, the more opportunities an enterprise has to strengthen its market positions. At the same time, competitiveness is a complex category formed under the influence of a set of interconnected factors and determined by the enterprise's ability to create, maintain, and increase advantages in the long term. The article substantiates the expediency of using priority tools to enhance the competitiveness of enterprises under martial law. These include institutional-legal, fiscal-tax, financial-investment, marketing-market, technical-technological, and intellectual-personnel tools that ensure development and facilitate informed management decisions. Thus, the activities of an enterprise in both the short and long term should be evaluated through the prism of competitiveness. This involves considering not only current competitive advantages but also the potential for their preservation and effective utilization in the future amidst the transformation of the market environment.

Keywords: macro-environment, modernization, innovativeness, enterprise, management, resources, legislation, law, demand, finance, cybersecurity, technology.

Постановка проблеми. Макросередовище охоплює загальні умови, що впливають на всі суб'єкти господарювання в економіці. До його основних складових належать політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові чинники. Така систематизація відома як PESTEL-аналіз і широко застосовується у стратегічному менеджменті.

Технологічний аспект конкурентоспроможності передбачає модернізацію виробничого обладнання, впровадження інноваційних рішень, оновлення основного капіталу та запозичення передових світових практик, використання альтернативних джерел фінансування, міжнародної грантової допомоги, оперативного та фінансового лізингу.

В умовах війни технологічні фактори зовнішнього середовища набувають особливого значення для підприємств, оскільки вони визначають здатність організацій швидко адаптуватися до викликів, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та підтримувати конкурентоспроможність. Адаптивне управління за таких умов вимагає інтеграції сучасних технологій, що дозволяють ефективно реагувати на виклики воєнного часу [5, с. 127].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему конкурентоспроможності підприємства досліджували багато науковців, зокрема Фатхутдінов Р.А. та Осовська, Г.В. наголошують що конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретних споживачів порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [7]. В свою чергу, Бланк І.А. позиціонує конкурентоспроможність підприємства, як систему оціночних характеристик його господарської діяльності, що впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку [1]. Ушакова Н.М. розглядає конкурентоспроможність підприємства як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми В основі різних наукових досліджень є теоретичні та методичні підходи до розвитку й функціонування конкуренції. Однак питання факторів, зокрема внутрішніх і зовнішніх, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, залишається недостатньо дослідженим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств і які є складовою ефективності адаптивного управління підприємствами, особливо в умовах війни, що визначатиме стратегічну переорієнтацію та своєчасне реагування на нові загрози.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація чинників зовнішнього середовища в межах адаптивного управління підприємством є важливою складовою стратегічного аналізу. Вона дає змогу компаніям своєчасно реагувати на зміни в оточенні, виявляти загрози та можливості (аналіз дозволяє визначити потенційні ризики й перспективи розвитку), формувати дієві стратегії (розуміння впливу зовнішніх умов допомагає узгодити стратегію з ринковими реаліями), зміцнювати конкурентні позиції (оперативна адаптація створює переваги над конкурен-

тами) та забезпечувати стабільність функціонування (підготовленість до змін мінімізує негативні наслідки). Зовнішнє середовище впливає на підприємство через сукупність різноманітних факторів, які доцільно систематизувати за певними критеріями.

Політичні чинники в умовах воєнного часу набувають особливого значення, адже вони прямо впливають на рівень стабільності, безпеки та довгострокові перспективи розвитку підприємств. За таких обставин адаптивне управління потребує ґрунтовної оцінки політичних ризиків і розроблення гнучких стратегій реагування на можливі зміни.

Адаптивне управління в умовах війни потребує постійного моніторингу політичного середовища – систематичного аналізу змін у законодавстві та політичній ситуації для оперативного реагування. Воно також передбачає гнучке стратегічне планування шляхом розроблення альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням можливих політичних ризиків, а також налагодження ефективної взаємодії з органами державної влади для отримання актуальної інформації та участі у формуванні управлінських рішень.

Стратегічну роль відіграють людські ресурси: управлінські рішення потребують адаптації до зростаючих викликів. Це передбачає системну організацію навчання, перепідготовки персоналу, розвиток мотиваційних механізмів, ліквідацію корупційних впливів, стимулювання інноваційної активності, управління конфліктами, формування позитивного морально-психологічного клімату, залучення співробітників до управлінських рішень та делегування повноважень.

Військові конфлікти часто супроводжуються змінами в політичному ландшафті, що може призвести до нестабільності та втрати довіри до владних інституцій. Для підприємств це означає підвищення ризиків, пов'язаних із змінами в законодавстві, регуляторному середовищі та правозастосуванні [6, с. 321].

У період воєнних дій уряди можуть ухвалювати нові нормативно-правові акти та регуляторні рішення, спрямовані на мобілізацію ресурсів, посилення державного контролю над економікою й гарантування національної безпеки. Це може передбачати запровадження обмежень у сфері експорту та імпорту, націоналізацію стратегічно важливих підприємств або перегляд податкової політики.

Під час воєнного стану українські підприємства зіштовхуються з низкою правових викликів, що впливають на їхню спроможність ефективно функціонувати. Адаптивний підхід до управління передбачає врахування змін у законодавстві, яке регулює трудові відносини, господарську діяльність та інші сфери підприємництва.

Отже, правові чинники в умовах війни суттєво впливають на функціонування компаній. Адаптивне управління має враховувати ці трансформації для збереження стабільності та ефективності бізнес-процесів. Дотримання вимог законодавства у поєднанні з управлінською гнучкістю є визначальними умовами успішної діяльності підприємств у кризових обставинах.

Економічні фактори зовнішнього середовища є ключовими елементами, що визначають ефективність адаптивного управління підприємствами, особливо в умовах війни. Військові конфлікти спричиняють значні зміни в економічному середовищі, що вимагає від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Вони часто призводять до високих темпів інфляції та знецінення національної валюти, що знижує купівельну спроможність населення та ускладнює фінансове планування для підприємств. Це змушує компанії переглядати ціни на продукцію та адаптувати фінансові стратегії [8, с. 77].

Економічна нестабільність і зменшення доходів населення зумовлюють падіння споживчого попиту, насамперед на продукцію не першої необхідності. У таких умовах підприємствам доводиться переглядати товарний асортимент і зосереджуватися на позиціях, які користуються підвищеним попитом.

Додатковим ускладнюючим чинником є нестабільність інституційно-правової бази. Часті зміни фіскальної політики, скасування мораторію на перевірки бізнесу, несистемність державної фінансової підтримки, а також її обмеженість для малих підприємств негативно позначаються на можливостях підвищення конкурентоспроможності. Недостатній рівень партнерської взаємодії між владою та бізнесом на різних рівнях управління також стримує стабільний розвиток підприємств і посилює ризики їх функціонування в кризових умовах.

Пріоритетним напрямом є впровадження інституційно-правових заходів з боку державної влади. Вони повинні створювати сприятливий законодавчий базис для спрощення ведення бізнесу під час воєнного стану, зокрема шляхом мінімізації контрольних перевірок і бюрократичних процедур з боку наглядових органів. Це дозволяє знизити

трансакційні витрати підприємств і водночас стимулює створення нових компаній та активізацію підприємницьких ініціатив серед населення. Інституційно-правові заходи також спрямовані на зменшення економічної невизначеності та запобігання девіантній чи опортуністичній поведінці підприємців.

Водночас держава в період війни може коригувати податкову політику з метою підтримки економіки, що безпосередньо впливає на фінансове планування бізнесу. Крім того, можливе запровадження нових митних обмежень або надання пільг, що змінює умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Важливою складовою є використання фіскально-податкових інструментів для підтримки конкурентоспроможності бізнесу. Це передбачає завершення податкової реформи, зниження фіскального навантаження, спрощення адміністрування податків та запровадження пільгових ставок для пріоритетних секторів економіки, особливо для підприємств, що працюють у прифронтових зонах, забезпечуючи економічну активність і задоволення потреб населення.

З метою підтримки бізнесу держава запровадила тимчасові податкові послаблення та спрощені процедури, зокрема зниження ставок окремих податків і оптимізацію звітності, що спрямовано на зменшення фінансового тиску на підприємства.

Соціально-культурні фактори відіграють важливу роль у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами. Вони визначають взаємодію між підприємством та суспільством, впливають на мотивацію персоналу, корпоративну культуру та споживчі переваги Розуміння цих факторів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечувати свою стійкість [2, с. 34].

Війна змінює суспільні пріоритети, посилюючи патріотичні настрої, солідарність і відчуття національної ідентичності. Такі трансформації впливають на споживчі вподобання та очікування щодо діяльності бізнесу. Компанії, які враховують ці тенденції, мають можливість підвищити свою ділову репутацію та зміцнити лояльність клієнтів.

За цих обставин трансформується й ставлення до праці: зростає значущість соціальної відповідальності, гнучкості та готовності до змін. Підприємствам необхідно коригувати кадрову політику з урахуванням нових реалій, щоб зберігати продуктивність і мотивацію персоналу.

Воєнні умови висувають нові вимоги й до корпоративної культури. Організаціям важливо формувати середовище, орієнтоване на інноваційність, адаптивність і налагоджену внутрішню комунікацію, що сприятиме ефективному реагуванню на виклики. Дослідження підтверджують, що оновлення організаційної культури в період воєнного стану є визначальним чинником подолання кризових явищ і забезпечення подальшого розвитку підприємства.

У воєнний період особливого значення набуває кібербезпека, оскільки підвищується ризик атак на інформаційну інфраструктуру компаній. Використання сучасних засобів захисту – багаторівневих фаєрволів, шифрування інформації, систем виявлення вторгнень – сприяє збереженню конфіденційності даних і стабільності операційної діяльності.

Запровадження цифрових рішень – автоматизації виробництва, використання ERP-систем і хмарних сервісів – дає змогу підприємствам зменшити залежність від фізичної інфраструктури та підтримувати безперервність діяльності навіть у разі пошкодження традиційних каналів зв’язку. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний обмін даними та більш раціональне управління ресурсами.

Застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває можливості для прогнозування попиту, оптимізації логістики й ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Такі технології дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкової кон’юнктури та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Отже, технологічні чинники є визначальними для забезпечення адаптивності підприємств у воєнних умовах. Інтеграція інновацій у систему управління допомагає компаніям швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність діяльності та зберігати конкурентні позиції. Водночас впровадження технологічних рішень потребує подолання низки труднощів, зокрема обмеженого доступу до ресурсів, дефіциту кваліфікованих кадрів і фінансових обмежень. Тому необхідною є комплексна стратегія, що поєднує інвестиції в технології, розвиток персоналу та надійний захист інформації.

За сучасних умов екологічні фактори стають вагомою складовою зовнішнього середовища бізнесу. Адаптивне управління, орієнтоване на зниження екологічних ризиків і

впровадження принципів сталого розвитку, є необхідною передумовою забезпечення безпеки, стабільності та довгострокової результативності підприємств.

В умовах війни екологічні фактори набувають критичного значення для підприємств, оскільки бойові дії призводять до забруднення навколишнього середовища, руйнування інфраструктури та порушення екосистем. Це створює додаткові ризики для здоров'я населення та стабільності бізнесу [3, с. 136].

До ключових екологічних чинників, що впливають на діяльність підприємств, належать забруднення довкілля (викиди шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт унаслідок бойових дій і руйнування промислових об’єктів), деградація екосистем (пошкодження природних ареалів флори й фауни), порушення логістичних процесів (руйнування транспортної інфраструктури ускладнює постачання екологічно безпечної сировини та утилізацію відходів), а також зміни нормативно-правової бази (воєнний стан може зумовлювати тимчасове коригування екологічного регулювання).

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво ускладнила забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Наслідками стали припинення діяльності окремих компаній, скорочення виробничих потужностей, втрата частини традиційних ринків, розрив логістичних ланцюгів і переміщення виробничих об’єктів. Запровадження воєнного стану з 24 лютого 2022 року актуалізувало низку системних проблем: обмеженість ресурсної бази через високі кредитні ризики та зростання відсоткових ставок; труднощі із забезпеченням ліквідності та поповненням обігових коштів; нестабільність валютного курсу; руйнування каналів постачання і збуту; скорочення можливостей державної підтримки через пріоритетність фінансування оборонних потреб; зниження платоспроможного попиту населення; кадрові втрати внаслідок вимушеної міграції; перебої з енергозабезпеченням через атаки на інфраструктуру; посилення конкуренції з боку іноземних компаній; зростання макроекономічних ризиків.

Конкурентоспроможність підприємства є його фундаментальним базисом позиціонування на ринку поряд з основними конкурентами та головною передумовою для забезпечення достатнього рівня ефективності функціонування в економічному, соціальному та екологічному сегментах.

На нашу думку, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його ресурсно-функціональну властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових.

Конкурентоспроможність підприємства має подвійний характер. З одного боку, вона створює умови для нарощування ресурсного потенціалу, а з іншого – саме характеристики цього потенціалу визначають стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг на ринку. Поняття конкурентоспроможності є багатовимірним і формується під впливом численних чинників – економічних, соціальних, ринкових, техніко-технологічних тощо. Відповідно, її оцінювання ґрунтується на системі показників, що охоплюють як внутрішнє середовище підприємства (фінансовий стан, кадровий склад, рівень технологічного забезпечення, маркетингову стратегію), так і зовнішні умови (ринкову кон’юнктуру, взаємодію з партнерами, державне регулювання, платоспроможний попит, інфляційні процеси).

Умови воєнних дій формують безпрецедентні виклики для збереження ринкових позицій підприємств, особливо з огляду на невизначеність тривалості війни. Для багатьох із них першочерговим завданням стало утримання наявних позицій та підтримання базової платоспроможності, тоді як питання розширеного відтворення й сталого розвитку відійшли на другий план. Воєнний стан зумовлює необхідність розвитку високої адаптивності до змін економічного середовища, що потребує стратегічної переорієнтації на ситуативно-ринкові підходи управління та своєчасного реагування на нові загрози.

Визначені проблеми розвитку підприємств обґрунтовують необхідність створення ефективних інструментів підвищення їх конкурентоспроможності на ринку в умовах дії правового режиму воєнного стану. Такі інструменти доцільно застосовувати не лише на мікрорівні, а й на мезо- та макрорівнях управління національною економікою.

На рівні самого підприємства важливим є впровадження маркетингово-ринкових інструментів: адаптація маркетингової стратегії, диверсифікація каналів просування продукції, орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, пошук альтернативних джерел постачання, оптимізація відносин з партнерами, прискорення обороту коштів, раціоналізація дебіторської та кредиторської заборгованостей, удосконалення логістичних ланцюгів.

Комплексне підвищення конкурентоспроможності вимагає ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення. Серед ключових заходів: постійний моніторинг цільових ринків, побудова системи показників оцінки діяльності підприємства за структурно-функціональними елементами, проведення ринкових досліджень (у тому числі на аутсорсинговій основі), встановлення ефективних комунікацій з партнерами, застосування індикаторного та інтегрального підходів для визначення позицій підприємства на ринку та оцінки його конкурентоспроможності.

Висновки. Таким чином, сучасна система зовнішніх факторів виступає необхідною основою для результативного адаптивного управління. Вона забезпечує впорядкування інформації про зовнішні впливи та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень. Застосування таких інструментів, як PESTEL-аналіз, підвищує гнучкість і стійкість підприємств в умовах динамічних змін.

Конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою передумовою для розвитку процесів його розширеного відтворення та сталого зростання. У умовах воєнного стану українські підприємства зіштовхнулися з низкою структурних проблем, що вплинули на їхню конкурентоспроможність: погіршення ліквідності, обмеженість джерел формування ресурсної бази, часткова втрата традиційних ринків, руйнація логістичних ланцюгів постачання, зниження платоспроможного попиту населення, обмеженість державної підтримки, посилення макроекономічних ризиків, дефіцит енергетичних ресурсів та інші.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бланк, І. А. Торговий менеджмент: монография. Київ. Українськофінський інститут менеджменту та бізнесу, 1997. 408 с.

2. Дуднєва Ю., Соболєв Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2024. № 18(36). С. 34–42. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10 (дата звернення: 25.04.2026)

3. Копитко М., Ткачук Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління бізнес-стійкістю підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 132–138. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138. (дата звернення: 25.04.2026)

4. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук, П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*, 2024. (65). С. 15–25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38(дата звернення: 25.04.2026)

5. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. (65). С. 125–131. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38. (дата звернення: 25.04.2026)

6. Ушакова, Н. М. Економіка торгівельного підприємства. Підручник. Київ : Хрещатик, 1999. 800 с.

7. Фатхутдінов, Р. А., Осовська, Г. В.. Управління конкурентоздатністю організації. Підручник, Київ : Кондор. 2009. 470 с.

8. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3 (90). С. 76–81.

REFERENCES:

1. Blank, Y. A. (1997). *Torhovyi menedzhment : monohrafiia* [Trade managemente: monograph]. Kyiv: Ukrainskonskyi instytut menedzhmentu ta biznesu. 408 (in Ukrainian).

2. Dudnieva, Yu. & Soboliev T. (2024) Transformatsiia orhanizatsijnoi kul'tury pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Transformation of the organizational culture of enterprises under martial law]. Elektronne naukove fakhove vydannia *«Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka». Seriia «Ekonomika».* Vol. 18(36), pp. 34–42. Available at: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-10 (accessed April 25, 2026)

3. Kopytko M., Tkachuk D. (2024). Vplyv faktoriv zovnishnoho seredovyshcha na formuvannia systemy upravlinnia biznes-stiikistiu pidpryiemstv [The influence of external environmental factors on the formation of a business sustainability management system for enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 1(73), pp. 132-138. Available at: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-132-138 (accessed April 25, 2026).

4. Mykhailova, Ye., Savina, N., & Radovenchuk, P. (2024). Adaptyvni stratehii upravlinnia natsionalnoiu ekono-mikoiu v umovakh informatsiinykh kryz [Adaptive strategies for managing the national economy in conditions of

information crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 65, pp. 15–25. Available at: https://doi.org/10.32782/252 4-0072/2024-65-38 (accessed April 25, 2026).

5. Susidenko, V., Bolmanenko O. and Khashchinina, H. (2024), “Change management in organizations: approaches and tools in conditions of martial law in Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo,* vol. 65, pp. 125–131 Available at: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130. (accessed April 25, 2026).

6. Ushakova, N. M. (1999). *Ekonomika torhivelnoho pidpryiemstva. Pidruchnyk* [Economics of a commercial enterprise. Pidruchnyk]. Kyiv : Khreshchatyk. 800 p. (in Ukrainian).

7. Fatkhutdinov, P. A. & Osovska, H. V. (2009). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii. Pidruchnyk* [Management of the organization's competitiveness. Pidruchnyk]. Kyiv : Kondor. 470 p. [in Ukrainian].

8. Khrystenko, O., & Oleksiienko, R. (2023). Vplyv faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha na upravlinnya suchasnym pidpryyemstvom. [The influence of environmental factors on the management of a modern enterprise]. *Ekonomika i rehion,* no. (3) (90), pp. 76–81. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2023.3(90).3031 (accessed April 25, 2026).

Дата надходження статті: 20.04.2026
Дата прийняття статті: 12.05.2026
Дата публікації статті: 25.05.2026