

16. Unemployment rate in Ukraine. (2022). *Ministry of Finance*. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/2021/>
17. Currency regulation and exchange rate policy during the war and after victory. (2022). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <http://surl.li/gvpqc>
18. The National Bank's comment on the inflation rate in 2022. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2022-rotsi>
19. Currency interventions of the NBU. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/markets/currency-interventions>
20. International reserves grew to almost 39 billion dollars. USA according to the results of June, which is the highest indicator in the entire history of Ukraine's independence. (2023, July). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mijnarodni-rezervi-zrosli-do-mayje-39-mlrd-dol-ssha-za-pidsumkami-cherwnya-scho-ye-nayvischim-pokaznikom-za-vsyu-istoriyu-nezalejnosti-ukrayini>
21. The Strategy for easing currency restrictions, transitioning to greater exchange rate flexibility and returning to inflation targeting was approved. (2023, June). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zatverdjeno-strategiyu-pomyakshennya-valyutnih-obmejen-perehodu-do-bilshoyi-gnuchkosti-obminnogo-kursu-i-povernennya-do-inflyatsijnogo-targetuvannya>
22. The NBU is implementing managed exchange rate flexibility, which will strengthen the stability of the foreign exchange market and the economy. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <http://surl.li/pbtvl>
23. Vinokurov Y. (2023, April). The National Bank is preparing to «untie» the dollar exchange rate. When can this happen and what will it depend on? *Ukrainian Truth*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/04/28/699522/>
24. Pavlysh O. (2023). The NBU introduces a 3-month deposit certificate at a fixed rate of 25 %. *Ukrainian Truth*. Retrieved from: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/03/16/698110/>
25. The National Bank of Ukraine reduced the discount rate to 15 %. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <http://surl.li/pbtvp>
26. Since September 11, the National Bank has been equating the norms of mandatory reserving by banks for the funds of legal entities based on the term. (2023). *National Bank of Ukraine*. Retrieved from: <http://surl.li/pbtvw>

Стаття надійшла до редакції 16.11.2023 р., прийнята до публікації 27.12.2023 р.

DOI 10.33111/vz_kneu.34.24.01.14.096.102

УДК 005.932.2:658.011.001.57

Теплюк Марія А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
e-mail: maria_6_11@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-6823-336X

Метьюлкін Віктор В.

Магістр,
e-mail: viktor.mietolkin@gmail.com
ORCID: 0009-0002-0747-6485

ПОЛІВАРІАНТНА ЦИФРОВА БІЗНЕС-СИСТЕМА: ВПЛИВ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ ТА ПОВЕДІНКУ СПІВРОБІТНИКІВ

Tepliuk Mariia
PhD, assistant professor,
assistant professor
KNEU named after Vadym Hetman, Ukraine
e-mail: maria_6_11@kneu.ua
ORCID: 0000-0001-6823-336X

Mietolkin Viktor
Master's degree
e-mail: viktor.mietolkin@gmail.com
ORCID: 0009-0002-0747-6485

MULTI-VARIANT DIGITAL BUSINESS SYSTEM: INFLUENCE ON CORPORATE CULTURE AND EMPLOYEES' BEHAVIOR

Анотація. Ця стаття досліджує вплив поліваріантної цифрової бізнес-системи на корпоративну культуру та поведінку співробітників. Розвиток технологій привів до виникнення різноманітних цифрових інструментів та платформ, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змінного бізнес-середовища. Однак, впровадження таких систем може мати значний вплив на корпоративну культуру та внутрішню динаміку організації. Ця стаття розглядає різні аспекти впливу поліваріантної цифрової бізнес-системи на корпоративну культуру, зокрема зміни в способах комунікації, сприйнятті ризиків, структурі внутрішніх процесів та зв'язку між співробітниками. Дослідження також аналізує, як ці зміни впливають на поведінку співробітників та їхню адаптацію до нового цифрового середовища. Висновки статті можуть бути корисними для організацій, які розглядають можливість впровадження поліваріантних цифрових бізнес-систем і бажають зрозуміти потенційні впливи на корпоративну культуру та персонал. Доведено, що цифрова трансформація є ключовим фактором успіху для сучасних підприємств, оскільки вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення кращого обслуговування клієнтів. Методи розглянуті сприятимуть систематичному аналізу кожного етапу діяльності компанії та визначено критичних аспектів, необхідних для формування цифрового бізнесу. Доведено встановлення міцних партнерських відносин з місцевими дилерами та торговельними мережами, а також підвищенні впізнаваності бренду кінцевими споживачами, виступають як ключові елементи для розширення обсягів продажу. Підтверджено, що завдяки IoT, продукти компанії здатні надавати користувачам такі переваги, як віддалене управління через мобільні додатки, що дозволяє споживачам керувати пристроями навіть не перебуваючи вдома. На основі проведеного інтерв'ю з керівництвом та співробітниками допомогли збирати додаткові дані та висловлювати їх думки, оцінки та переживання стосовно впливу цифрових інновацій.

Ключові слова: цифрова бізнес-система, поліваріантність, корпоративна культура, поведінка співробітників, цифровий маркетинг, інтеграції технологій інтернету речей, кібербезпека, IT-менеджмент

Abstract. This article examines the impact of a multivariate digital business system on corporate culture and employee behavior. Advances in technology have led to the emergence of a variety of digital tools and platforms that allow businesses to adapt to a changing business environment. However, the implementation of such systems can have a significant impact on the corporate culture and internal dynamics of the organization. This article examines various aspects of the impact of a multivariate digital business system on corporate culture, including changes in communication methods, risk perception, the structure of internal processes and communication between employees. The study also analyzes how these changes affect employee behavior and their adaptation to the new digital environment. The findings of the article may be useful for organizations considering the implementation of multivariate digital business systems and wish to understand the potential impacts on corporate culture and personnel. Digital

transformation has been proven to be a key success factor for today's businesses, as it opens up new opportunities to optimize processes, improve efficiency and provide better customer service. The methods discussed will contribute to the systematic analysis of each stage of the company's activity and the identification of critical aspects necessary for the formation of a digital business. Establishing strong partnerships with local dealers and retail networks, as well as increasing brand recognition by end consumers, are proven to be key elements for expanding sales volumes. It has been confirmed that thanks to IoT, the company's products are able to provide users with benefits such as remote control through mobile applications, allowing consumers to control devices even when they are not at home. Based on interviews with management and employees, we helped collect additional data and express their opinions, assessments, and experiences regarding the impact of digital innovation.

Keywords: digital business system, versatility, corporate culture, employee behavior, digital marketing, integration of Internet of Things technologies, cyber security, IT management

JEL: M15, O33, M54, O31

Постановка проблеми. Цифрова трансформація є ключовим фактором успіху для сучасних підприємств, оскільки вона відкриває нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та забезпечення кращого обслуговування клієнтів. ТОВ «БСХ Побутова Техніка», як частина міжнародної корпорації, стикається з необхідністю інтеграції передових цифрових технологій для зміцнення своїх позицій на ринку. Проте, цей процес не є легким завданням і супроводжується низкою викликів, включно з необхідністю великих капіталовкладень, ризиком безпеки даних, потребою в перенавчанні персоналу та зміні корпоративної культури. Здолання цих перешкод вимагає глибокого аналізу власних потреб, адаптації до нових технологій та розробки стратегії цифрової трансформації, що відповідає таким цілям, як збільшення прибутку, поліпшення клієнтського досвіду, оптимізація операцій.

Аналіз досліджень та публікацій. Аналіз наявних досліджень та публікацій, присвячених цифровій трансформації у бізнесі, свідчить про заглиблений інтерес до теоретичних та практичних аспектів використання цифрових технологій у продажах та маркетингу. У роботі Джонсон, Р., & Сміт, Л. [2; 3] підкреслює критичне значення переходу від теоретичного розуміння цифрової трансформації до її практичної реалізації у стратегіях продажу. Вона акцентує на необхідності глибокого знання цифрової трансформації, оцінки поточних практик продажу, встановленні чітких цілей, інвестиціях у технології, навчанні та делегуванні повноважень командам з продажу, впровадженні гнучких методологій, акценті на досвіді клієнта, вимірюванні успіху та культивуванні культури інновацій. У роботі Андерсон М., Вілсон С., [4] поглиблює розуміння автоматизації як ключового компонента цифрової трансформації. Автор досліджує основи автоматизації, процес впровадження, застосування в маркетингу та продажах, надає практичні приклади та кейси успіху компаній. Ці роботи спільно підкреслюють важливість цифрової трансформації для сучасного бізнесу, висвітлюючи не лише її вплив на ефективність продажів та маркетингу, але й на загальну стратегічну перевагу компаній на ринку.

Важливість цих досліджень полягає у наданні конкретних стратегій та інструментів для ефективного впровадження цифрових інновацій у бізнес-процеси, з фокусом на підвищенні задоволеності клієнтів та оптимізації внутрішніх операцій. Разом з тим, саме поліваріантність цифрової бізнес-системи актуалізує тематику нашого наукового дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених цифровій трансформації у бізнесі, існують аспекти, які все ще потребують глибшого аналізу та висвітлення. Однією з таких не вирішених частин є вплив цифрової трансформації на корпоративну культуру та взаємодію всередині компаній. Більшість досліджень зосереджуються на технологічних аспектах та зовнішніх проявах цифровізації, таких як впровадження нових інструментів, оптимізація процесів та підвищення ефективності продажів. Проте, розуміння того, як цифрова трансформація впливає на внутрішні цінності, норми поведінки та мотиваційні механізми співробітників, залишається недостатнім. Відповідно, в межах цієї статті планується приділити увагу впливу цифрової трансформації на корпоративну культуру та внутрішнє середовище компанії у контексті цифровізації.

Мета статті: Мета полягає в аналізі сформованої системи цифрового бізнесу компанії ТОВ «БСХ Побутова Техніка» в контексті збуту та маркетингу, та оцінці її впливу на корпоративну культуру та поведінку співробітників.

Виклад основного матеріалу. Визначення чітких цілей в контексті формування цифрового бізнесу, таких як збільшення обсягу продажів, підвищення конкурентоспроможності та покращення лояльності споживачів до бренду, є критично важливим для досягнення стратегічних переваг на ринку. Цілеспрямоване використання цифрових технологій сприятиме оптимізації операційних процесів, розвитку інноваційних маркетингових стратегій та створенню глибших, більш значущих відносин з клієнтами.

Для глибшого розуміння поточної діяльності ТОВ «БСХ Побутова Техніка», звернемося до аналізу ланцюга створення вартості [1]. Цей метод сприятиме систематичному аналізу кожного етапу діяльності компанії та визначенню критичних аспектів, необхідних для формування цифрового бізнесу. На основі аналізу, можна констатувати, що ефективність збутових та маркетингових заходів та продажів в ТОВ «БСХ Побутова Техніка» істотно залежить від розроблення стратегій, які відповідають специфіці потреб українського ринку [5–8].

Встановлення міцних партнерських відносин з місцевими дилерами та торговельними мережами, а також підвищення впізнаваності бренду кінцевими споживачами, виступають як ключові елементи для розширення обсягів продажу. Крім того, якісний сервіс та підтримка клієнтів грають вирішальну роль у формуванні високого рівня задоволення споживачів. ТОВ «БСХ Побутова Техніка», як і багато інших сучасних підприємств, активно інтегрує цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності, що охоплює такі ключові напрямки, як веб-присутність, цифровий маркетинг, CRM-системи, аналітика даних та кібербезпека.

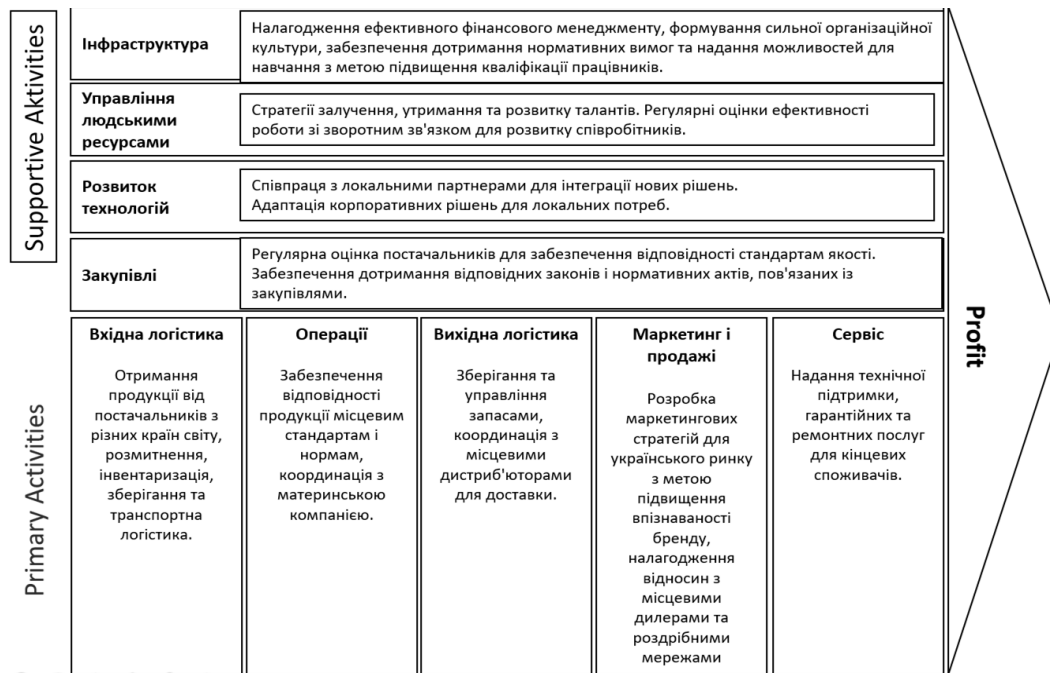


Рис. 1. Ідентифікатори потреб, вимог і перспектив розвитку цифрового напрямку бізнес-системи

Джерело: сформовано авторами

Давайте більш детально розберемо кожний впроваджений елемент цифрової бізнес системи підприємства в контексті маркетингу та збуту:

- **Веб-присутність.** Компанія активно розвиває свої онлайн-платформи: веб-сайти, мобільні додатки та соціальні мережі, щоб забезпечити широку видимість своїх продуктів і послуг. Мобільні додатки, інтегровані з технологіями інтернету речей (IoT), відкривають нові можливості для інтерактивної взаємодії з продуктами компанії. Вони не тільки спрощують доступ до послуг, але й надають користувачам інструменти для персоналізації свого досвіду, такі як віддалене управління побутовими пристроями. Інтеграція мобільних додатків з електронною комерційною платформою може у майбутньому забезпечити додаткові можливості для здійснення покупок, використовуючи інтуїтивно зрозумілі інтерфейси та зручні платіжні системи. Компанія також активно використовує соціальні медіа для просування своїх продуктів, залучення нових клієнтів та підтримки зворотного зв'язку зі споживачами. Соціальні мережі стають майданчиком для ведення діалогу з аудиторією, що дозволяє компанії швидко реагувати на потреби та запити клієнтів, а також адаптувати свою стратегію відповідно до змін у споживачьких перевагах.

- **Цифровий маркетинг.** Основними компонентами цифрового маркетингу для ТОВ «БСХ Побутова Техніка» є:

- Пошукова оптимізація допомагає підвищити видимість веб-сайту компанії в пошукових системах, залучаючи органічний трафік,

- Контент-маркетинг, спрямований на створення та розповсюдження цінного контенту, що залучає, зберігає аудиторію та спонукає її до дій,
- Маркетинг у соціальних мережах, який використовує платформи соціальних медіа для просування продуктів, залучення спільноти та взаємодії з клієнтами,
- Email-маркетинг дозволяє надсилати персоналізовані повідомлення до великої кількості отримувачів, підтримуючи інтерес до бренду та стимулюючи продажі.

• Оплачувана реклама — рекламні кампанії, які забезпечують швидке залучення цільової аудиторії та збільшення конверсії.

Використання цих інструментів дозволяє компанії ТОВ «БСХ Побутова Техніка» будувати ефективні маркетингові стратегії, що адаптовані до змінних умов ринку та поведінки споживачів. Цифровий маркетинг сприяє не лише підвищенню продажів, але й зміцненню бренду, підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації взаємодії з аудиторією.

- **CRM-система.** CRM-системи є невід’ємною частиною стратегії цифровізації компанії в контексті маркетингу, дозволяючи ефективно управляти взаємодіями з клієнтами та систематизувати всю інформацію про них. Основні елементи CRM-системи компанії включають:

- **Централізацію даних про клієнтів:** Вся інформація про клієнтів, включаючи історію взаємодій, покупок, відгуків, зберігається в єдиній системі. Це спрощує доступ до даних для співробітників і дозволяє надавати персоналізований підхід до кожного споживача.

- Автоматизація маркетингових кампаній дозволяє автоматизувати розсилки, маркетингові кампанії та нагадування. Це значно підвищує ефективність комунікацій та дозволяє підтримувати зв’язок з клієнтами.

- Управління продажами та підтримкою спрощує процес управління обробки запитів на підтримку та допомагає забезпечити швидку та якісну обслуговування клієнтів.

- **Аналітика даних.** Основні аспекти, на які спрямована аналітика даних у компанії, включають:

- Виявлення тенденцій ринку та споживацької поведінки дає можливість своєчасно адаптувати маркетингові кампанії,

- Оптимізація асортименту у відповідність до українського потреб ринку,

- Ефективність маркетингових кампаній дозволяє визначити найбільш прибуткові канали залучення клієнтів та оптимізувати розподіл бюджету,

- Підвищення задоволеності клієнтів покращуючи якість сервісу та підвищуючи лояльність клієнтів.

- Використання аналітичних моделей для прогнозування продажів, попиту на продукти та потреби дає компанії можливість ефективно планувати вхідну та вихідну логістику, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стійке зростання.

Аналітика даних стає фундаментом для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень сприяючи підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

- **Інтеграції технологій інтернету речей.** В рамках стратегії цифрової трансформації, ТОВ «БСХ Побутова Техніка» активно впроваджує можливості інтеграції технологій інтернету речей (IoT) у свої продукти. Цей підхід відкриває шлях до створення інноваційних рішень у сфері побутової техніки, які спрямовані

на підвищення комфорту та ефективності для кінцевих споживачів. Завдяки IoT, продукти компанії здатні надавати користувачам такі переваги, як віддалене управління через мобільні додатки, що дозволяє споживачам керувати пристроями навіть не перебуваючи вдома. Моніторинг стану пристроїв у реальному часі сприяє своєчасному виявленню та вирішенню можливих проблем, забезпечуючи високу надійність і довговічність виробів. Автоматичні оновлення програмного забезпечення забезпечують постійне вдосконалення функціональності продуктів, а оптимізація роботи для економії енергії та ресурсів відповідає сучасним вимогам екологічності та ефективності.

Зібрані дані про використання допомагають компанії аналізувати поведінку споживачів та вдосконалювати продукти відповідно до їхніх потреб. Це не лише зміцнює позиції компанії на ринку, але й сприяє розвитку довгострокових відносин з клієнтами на основі довіри та задоволеності. Інтеграція IoT в продукцію ТОВ «БСХ Побутова Техніка» є свідченням її прагнення до інновацій та до забезпечення високої якості та сучасності своїх продуктів.

- **Кібербезпека.** Кібербезпека відіграє критичну роль у стратегії цифрової трансформації ТОВ «БСХ Побутова Техніка», забезпечуючи захист корпоративних даних, систем і мереж від цифрових загроз.

Стратегія кібербезпеки включає кілька ключових аспектів:

- Забезпечення безпеки даних клієнтів та корпоративної інформації за допомогою шифрування, що гарантує конфіденційність інформації при її передачі та зберіганні.
- Регулярне резервне копіювання важливих даних для швидкого відновлення інформації в разі втрати даних через кібератаку або технічний збій.
- Проведення регулярних тренінгів з кібербезпеки для співробітників з метою підвищення обізнаності про потенційні загрози та навчання основам безпечної поведінки в Інтернеті.
- Розробка та впровадження плану реагування на інциденти, що дозволяє оперативно ідентифікувати, аналізувати та нейтралізувати загрози, мінімізуючи потенційну шкоду для бізнесу.

Кібербезпека включає в себе управління ризиками та кризове управління, що допомагає реагувати на потенційні загрози та вирішувати проблеми швидко та ефективно. Це важливо для збереження довіри клієнтів та відновлення нормального режиму роботи у випадку кіберінцидентів. При реалізації стратегій цифрової трансформації, успіх часто вимірюється через ключові показники ефективності, які дозволяють оцінити прогрес і коригувати дії для досягнення кращих результатів [9–11]. Для ТОВ «БСХ Побутова Техніка» важливими показниками ефективності для впровадження цифрової бізнес системи є збільшення обсягу продажів, підвищення конкурентоспроможності та покращення лояльності споживачів. Збільшення обсягу продажів вимірюється через загальний обсяг продажів, середній чек на одну транзакцію та кількість нових клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності оцінюється через частку ринку, яка вказує на позиції компанії на ринку порівняно з конкурентами і є важливою для стратегічного планування. Покращення лояльності споживачів вимірюється через Net Promoter Score, що відображає готовність клієнтів рекомендувати продукти компанії іншим.

Для аналізу впливу цифрової бізнес-системи на корпоративну культуру та взаємодію в командах у ТОВ «БСХ Побутова Техніка» використовувалися методи

наукового дослідження, зокрема спостереження та інтерв'ю. Результати спостережень і інтерв'ю свідчать про те, що цифрова бізнес система компанії сприяє формуванню спільнот серед співробітників, які мають спільні цілі або працюють над спільними проектами. Вона збільшує взаємодію та співпрацю в командах, що сприяє покращенню корпоративного духу та зв'язків між працівниками. Збут та маркетинг компанії отримують доступ до інформації про кінцевого споживача, їхні вподобання та історію взаємодії з компанією, що сприяє покращенню обслуговування та задоволеності споживача. Це свідчить про те, що основний фокус переходить від продукту до підходу орієнтації на кінцевого споживача. Інформація використовується також у якості цінного відгуку та аналізу щодо роботи команди та взаємодії зі стейкхолдерами. Це сприяє розвитку культури навчання та постійного покращення серед працівників. Як наслідок, позитивний вплив спостерігається і на зовнішній образ компанії як компанії з сильною корпоративною культурою, оскільки зосередженість на споживачі та їх задоволеності формує позитивний образ компанії серед клієнтів, партнерів та громадськості. Крім того, цифрова бізнес система допомагає компанії створювати і управляти своїм образом роботодавця через різноманітні онлайн-платформи. Від веб-сайту компанії до профілів у соціальних мережах надають компанії можливість демонструвати свої цінності, культуру та переваги для співробітників.

Інтеграція технологій Інтернету речей в свої продукти створює в компанії культуру, спрямовану на досягнення результатів та підтримку інновацій.

Покращується комунікація між віддаленими командами сервісної служби, відділу логістики та інших стейкхолдерів, що сприяти створенню більш злагодженої та відкритої культури співпраці. В свою чергу це позитивно впливає на задоволеність кінцевого споживача, що створює враження про компанію, яка дбає про час, комфорт та безпеку як своїх клієнтів так і працівників. Для працівників цей факт позитивно впливає на відчуття приналежності до компанії та підвищує залученість. Технологія інтернету речей потребує від співробітників постійного навчання, що в цілому сприяє розвитку культури навчання та постійного самовдосконалення та підвищує інноваційний потенціал організації.

Кібербезпека сприяє усвідомленню загроз та ризиків серед співробітників. Працівники навчаються розпізнавати потенційні загрози, здобувають навички захищати свої пристрої та дані, що веде до створення атмосфери обізнаності та відповідальності. Культура кібербезпеки сприяє розумінню того, що безпека є справою всіх у компанії. Всі працівники відчувають відповідальність за захист інформації та даних компанії. Крім того, управління ризиками включає постійний моніторинг та аналіз потенційних загроз, що стимулює культуру превентивних заходів та швидкого реагування на інциденти. Ефективна кібербезпека демонструє здатність захищати дані клієнтів та забезпечувати конфіденційність, це користуються більшою популярністю серед споживачів та покращує положення компанії на ринку.

Висновок. Впровадження цифрової бізнес-системи в ТОВ «БСХ Побутова Техніка» відобразилося на корпоративній культурі та взаємодії серед співробітників. Ця ініціатива сприяла формуванню спільнот, де співробітники активно співпрацюють та спілкуються, що підвищило корпоративний дух та покращило зв'язки між колегами. Зосередженість на споживачі та їхніх потребах стала головним пріоритетом, що призвело до покращення обслуговування та задоволеності

клієнтів. Крім того, впровадження цифрових інструментів сприяло поліпшенню комунікації між різними відділами компанії та підвищенню ефективності роботи команд. За допомогою нових технологій, співробітники можуть швидко обмінюватись інформацією та спільно працювати над проектами, що сприяє збільшенню продуктивності та швидкості прийняття рішень. Важливо також відзначити, що впровадження цифрових технологій збільшило акцент на культурі навчання та постійного самовдосконалення серед співробітників. Це стимулює інноваційний потенціал організації та сприяє адаптації до швидких змін умов на ринку. У контексті кібербезпеки, впровадження відповідних заходів та процедур сприяло створенню атмосфери обізнаності та відповідальності серед персоналу щодо захисту корпоративних даних. Крім того, ефективна кібербезпека сприяє покращенню довіри клієнтів та підвищенню репутації компанії.

Література

1. АМА (Американська маркетингова асоціація). (<https://www.ama.org/>)
2. Джонсон, Р., & Сміт, Л. 2017. Впровадження цифрових бізнес-систем: виклики та найкращі практики. Міжнародний журнал інформаційних систем, 24(4), 78–95.
3. Джонс, П., & Сміт, Л. 2017. Моделювання бізнес-процесів та аналіз систем: практичний посібник. Нью-Йорк: Routledge.
4. Андерсон, М., & Вілсон, С. 2018. Вплив цифрових технологій на продуктивність продажів: приклади в роздрібній торгівлі. Журнал управління продажами та маркетингу, 42(1), 67–89.
5. BSH Home Appliances. 2024. Корпоративний веб-сайт. [<https://www.bsh-group.com/>]
6. Чен, Л., & Ванг, Х. 2018. Прийняття рішень на основі даних в продажах та маркетингу: можливості та виклики. Міжнародний журнал аналітики продажів та маркетингу, 21(4), 176–195.
7. Браун, А., & Джонсон, С. 2020. Цифрові бізнес-системи: концепції та стратегії впровадження. Міжнародний журнал управління бізнесом, 27(3), 123–145.
8. Райнсбергер, Л. 2023. Цифрова трансформація у продажах: як перетворити модне слово в реальну практику продажів.
9. Цифрова трансформація в бізнесі: Стратегії та технології 2016. McKinsey & Company. [<https://www.mckinsey.com/>]
10. Цифрові бізнес-системи та конкурентна перевага 2020. Енциклопедія бізнесу та управління Oxford Research.
11. Ганніг, У. 2023. Основи автоматизації маркетингу та продажів: впровадження та застосування.

References

1. AMA (Amerykanska marketynhova asotsiatsiia). (<https://www.ama.org/>)
2. Dzhonson, R., & Smit, L. 2017. Vprovadzhennia tsyfrovyykh biznes-system: vyklyky ta naikrashchi praktyky. Mizhnarodnyi zhurnal informatsiinykh system, 24(4), 78–95.
3. Dzhons, P., & Smit, L. 2017. Modeliuvannia biznes-protsesiv ta analiz system: praktychnyi posibnyk. Niu-York: Routledge.
4. Anderson, M., & Vilson, S. 2018. Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na produktyvnist prodazhiv: pryklady v rozdribnii torhivli. Zhurnal upravlinnia prodazhamy ta marketynhu, 42(1), 67–89.
5. BSH Home Appliances. 2024. Korporatyvnyi veb-sait. [<https://www.bsh-group.com/>]

6. Chen, L., & Vanh, Kh. 2018. Pryiniattia rishen na osnovi danykh v prodazhakh ta marketynhu: mozhylyvosti ta vyklyky. Mizhnarodnyi zhurnal analityky prodazhiv ta marketynhu, 21(4), 176–195.
7. Braun, A., & Dzhonson, S. 2020. Tsyfrovi biznes-systemy: kontseptsii ta stratehii vprovadzhennia. Mizhnarodnyi zhurnal upravlinnia biznesom, 27(3), 123–145.
8. Rainsberher, L. 2023. Tsyfrova transformatsiia u prodazhakh: yak peretvoryty modne slovo v realnu praktyku prodazhiv.
9. Tsyfrova transformatsiia v biznesi: Stratehii ta tekhnolohii 2016. McKinsey & Company. [<https://www.mckinsey.com/>]
10. Tsyfrovi biznes-systemy ta konkurentna perevaha 2020. Entsyklopediia biznesu ta upravlinnia Oxford Research.
11. Hannih, U. 2023. Osnovy avtomatyzatsii marketynhu ta prodazhiv: vprovadzhennia ta zastosuvannia.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2023 р., прийнята до публікації 27.12.2023 р.

DOI 10.33111/vz_kneu.34.24.01.15.103.109

УДК 330.9

Остіан З. З.

Аспірант кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу
КНЕУ імені Вадима Гетьмана
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
e-mail: ostian.zdenek@kneu.ua
ORCID: 0009-0007-6305-2368

Ніколаєнко Д. В.

Аналітик, консалтингова компанія «Діокс-Україна»
e-mail: d.nikolaienko@gmail.com
ORCID: 0009-0002-0731-1533

ВІДНОВЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ТУРИСТИЧНИМИ ПОСЛУГАМИ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Ostian Zdenek

PhD student in International Economic Relations
KNEU named after Vadym Hetman
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
e-mail: ostian.zdenek@kneu.ua
ostians@gmail.com
ORCID: 0009-0007-6305-2368

Dmytro Nikolayenko

Analyst, Dioks-Ukraine consulting company
e-mail: d.nikolaienko@gmail.com
ORCID: 0009-0002-0731-1533

RECOVERY IN THE INTERNATIONAL TRADE OF UKRAINIAN TOURIST SERVICES AT POST-WAR CONDITION

Анотація. В статті піднімаються питання відновлення та розвитку міжнародного туризму після пандемії Covid-19 в світлі загострення геополітичної напруженості та зростання загрози військових конфліктів у різних частинах світу. Розглянуті основні економічні та геополітичні фактори, які гальмують зростання міжнародного туризму до