



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.167>**

**УДК 658.589**

*Я. О. Ронь,*

*аспірант, Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3573-1321>*

## **ПЕРСПЕКТИВИ І ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ**

*Ya. Ron,*

*Postgraduate student,*

*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

## **PROSPECTS AND PROBLEMS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE SERVICES SECTOR OF UKRAINE IN CONDITIONS OF ECONOMIC TURBULENCE**

*Статтю присвячено визначенню перспектив і проблем розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки, що спричинена четвертою промисловою революцією і війною. Окреслене коло перспектив і проблем становить інформаційно-аналітичну базу для оцінювання зовнішніх*

можливостей і загроз при виборі перспективних напрямів інноваційного розвитку сфери послуг України, її галузей, організацій надавачів послуг, в турбулентній економіці. Результати аналізу перспектив розвитку сфери послуг показали, що незважаючи на відмінності, практично всі вони мають спільні риси: цифровізація, що потребує оцінювання рівня цифрової готовності організації, яке запропоновано виконувати за авторським підходом; впровадження інноваційних технологій надання послуг, застосування інноваційних методів і інструментів в ринково-орієнтованій діяльності організації, що потребує управління її інноваційним розвитком на засадах інноваційного маркетингу.

*The article is devoted to determining the prospects and problems of the development of the services sector of Ukraine both as a whole and in terms of its main industries, in the conditions of economic turbulence, which is caused by the influence of technological transformations of the fourth industrial revolution, as well as military operations, in order to choose strategic directions of innovative development of the services sector. The essence of the indicated influences is revealed, the possibilities of realizing the identified prospects are outlined, as well as the threats of the identified problems. The outlined range of prospects and problems in total constitutes an information and analytical basis for the analysis of external opportunities and threats when choosing priority directions of innovative development of the services sector of Ukraine, its industries, as well as individual organizations of service providers, in conditions of turbulence of the modern economy. The results of the analysis of the identified prospects for the development of the service sector showed that almost all of them are based on digital information and communication technologies of the fourth industrial revolution, which requires assessing the level of digital readiness of the organization. It is proposed to carry out this assessment using the author's approach, which involves assessing various aspects of the organization's digital readiness and combining them into an integral indicator. It is noted that the implementation of the selected priority areas of development will require significant modification of existing or introduction of new approaches to providing services. In particular: development*

*of innovative technologies for providing services; application of innovative methods and tools for conducting market-oriented activities of service institutions. Accordingly, it is necessary to combine marketing and innovation approaches to managing service organizations on the principles of innovative marketing. The results obtained deepen the methodological principles and supplement the information and analytical base of management in a turbulent economy with market-oriented innovative development of the service sector, its branches and individual service provider organizations, which will contribute to increasing the validity of the choice of priority areas of their development.*

**Ключові слова:** *сфера послуг, інноваційний розвиток, перспективи і проблеми, четверта промислова революція, цифровізація, війна в Україні, турбулентність економіки.*

**Keywords:** *service sector, innovative development, prospects and problems, the fourth industrial revolution, digitalization, war in Ukraine, economic turbulence.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В наш час сфера послуг є основним фактором економічного розвитку країн світу як економічно розвинених, так і тих, що розвиваються. В Україні частка сфери послуг в ВВП у 2024 р. становила більше 60% з тенденцією до збільшення. Серед TOP-50 найдорожчих українських брендів 2024 р. перші 5 репрезентують сферу послуг: Нова пошта, АТБ, ПриватБанк, Rozetka, Київстар [1]. Сфера послуг продемонструвала свою стійкість і здатність до зростання в умовах нестабільності, безпекових і ресурсних обмежень війни в Україні, а також в умовах підвищеної турбулентності світової і національних економік (нестабільності умов і процесів їх розвитку).

Рушійними силами турбулентності сучасної економіки стали технологічні трансформації четвертої промислової революції (ПР4). Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) ПР4 сформували основні тренди розвитку сучасної економіки: провідна роль сектору знань;

інтелектуалізація усіх сфер людської діяльності; інтеграція людей, цифрових ІКТ і техніки; формування і розвиток цифрової економіки. Технологічні трансформації ПР4 спричиняють перманентні зміни виробництв, технологій надання послуг і споживання, галузей економіки і ринків, методів управління тощо. Світова і українська практика свідчить, що найбільше вони впливають на сферу послуг.

Для України, яка втратила у війні значну частину свого потенціалу, ІКТ ПР4 створюють можливості для інноваційного розвитку сфери послуг, а разом з тим національної економіки у цілому, однак вони також спричиняють загрози як для організацій надавачів послуг, так і для їх споживачів. У цьому контексті актуалізується проблема визначення перспектив і загроз розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки. Це дозволить обґрунтовано обирати стратегічні напрями розвитку сфери послуг, формувати в їх руслі стратегії розвитку галузей та окремих організацій сфери послуг. В підсумку це сприятиме повоєнному відновленню і інноваційному розвитку національної економіки України.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Проблематика розвитку бізнесу, у тому числі сфери послуг, в умовах перманентної нестабільності і трансформаційних процесів сучасної економіки досліджувалася у роботах багатьох науковців. В роботі [2] проаналізовано кращі вітчизняні практики цифрових трансформацій діяльності вітчизняних компаній ряду галузей виробництва і послуг у сучасній економіці України. Висвітлено особливості їх стратегій цифровізації, основні цифрові технології та інструменти. Зазначено позитивні сторони, а також проблеми і виклики цифровізації для українського бізнесу. В роботі [3] на основі аналізу літературних джерел розглянуто основні проблеми стратегічного управління організаціями сфери послуг в умовах соціально-економічних трансформацій і війни в Україні. Окреслено його недоліки і помилки, що спричиняють виділені проблеми, запропоновано рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління. Виділено основні пріоритети розвитку сфери послуг серед яких чільне місце займає цифровізація. В роботі [4] визначені особливості впливу цифрової економіки і інклюзії на сферу послуг в Україні. Окреслені спричинені ними

можливості і проблеми для розвитку сфери послуг. Зазначені позитивні моменти цифровізації і інклюзії як для організацій сфери послуг, так і для споживачів. В ряді робіт досліджено особливості розвитку окремих галузей сфери послуг в умовах трансформаційних процесів ініційованих ІКТ ПР4. В роботі [5] досліджено світові тенденції цифрової трансформації торгівельних підприємств, виділено її основні напрями, показано вплив на цифровізації бізнес-моделі підприємств, а також основні результати впливу. Розглянуто основні типи бізнес-моделей. Зазначено, що провідні світові торгівельні компанії застосовують інтеграцію традиційних і цифрових бізнес-моделей. В роботі [6] досліджено сутність та тенденції цифрової трансформації туристичної галузі України в період війни. Розкрито особливості та обмеження цифровізації туристичної галузі для забезпечення її розвитку у повоєнний період. Запропоновано механізм прискореної цифровізації галузі, який передбачає створення цифрової екосистеми туризму. В роботі [7] виконана оцінка впливу цифровізації бізнесу на консалтингові послуги в сфері ІКТ. Встановлено зміну функціоналу консалтингових послуг у цифровій економіці, виконана їх класифікації за функціоналом. В роботі [8] наведено основні переваги цифровізації банківського бізнесу (банківських послуг), виділено основні напрями цифровізації, виконано аналіз цифрових додатків 10 українських банків. Виконано аналіз функціональних ризиків пов'язаних з цифровізацією банківської діяльності. Низка робіт присвячена проблематиці розвитку сфери послуг в умовах нестабільності національної економіки спричиненої війною. В роботі [9] досліджено тенденції розвитку сфери послуг та окреслено перспективні напрями її удосконалення в умовах підвищеної турбулентності національної економіки. В числі основних перспектив зазначено зниження суспільних та економічних ризиків сучасного турбулентного ринкового середовища та перехід на інноваційний розвиток. В роботі [10] досліджено особливості функціонування українських підприємств сфери послуг в умовах війни, зазначено, що їх адаптація до умов війни і турбулентності економіки залежить від здатності створювати і впроваджувати інновації. Виділені фактори, які впливають на інноваційний розвиток підприємств сфери послуг, запропоновано основні принципи і

елементи системи управління інноваційною діяльністю підприємств сфери послуг. В роботі [11] досліджено значення сфери послуг у забезпеченні економічного зростання України в умовах війни. Виявлено, що спад в сфері послуг був нижчим, ніж в інших секторах, що дозволило уникнути катастрофічного скорочення ВВП. Запропоновані організаційні заходи підтримки розвитку сфери послуг. В роботі [12] виконано аналіз розвитку сервісних підприємств в умовах пандемії COVID-19 та війни. Визначено деструктивні фактори зовнішнього середовища прямої і непрямой дії, що впливають на сферу послуг під час війни. Виконана оцінка залежності галузей сфери послуг від несприятливих факторів під час війни.

Узагальнення аналізу літературних джерел свідчить що їх авторами досліджені окремі аспекти проблематики дослідження. Зокрема ті, які стосуються впливу цифрових ІКТ на окремі галузі сфери послуг. Виконано аналіз функціонування цих галузей в умовах війни. Проте питання системного аналізу перспектив і проблем розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки спричиненої четвертою промисловою революцією і війною залишилися недостатньо дослідженими. Їх вирішення дозволить обґрунтовано обирати стратегічні напрями розвитку сфери послуг, що сприятиме розвитку національної економіки країни у цілому.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення перспектив і проблем розвитку сфери послуг України як у цілому, так і в розрізі основних її галузей, в умовах турбулентності економіки, яка спричинена технологічними трансформаціями четвертої промислової революції, а також воєнними діями, для вибору на цій основі стратегічних напрямів інноваційного розвитку сфери послуг. Для досягнення поставленої мети сформовано комплекс завдань дослідження, що включає:

1. Аналіз перспектив і проблем розвитку сфери послуг, а також її окремих галузей (характерних для України), що спричинені технологічними трансформаціями ІКТ ПР4.
2. Аналіз проблем розвитку сфери послуг України, що спричинені війною з російськими агресорами.

3. Оцінювання можливості реалізації ідентифікованих перспектив розвитку сфери послуг України, її галузей і організацій надавачів послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Спираючись на результати аналізу впливу ІКТ ПР4 на сферу послуг, у т.ч. її цифровізацію, окреслено коло перспектив і проблем її розвитку (табл. 1-2).

**Таблиця 1. Перспективи розвитку сфери послуг в умовах технологічних трансформацій ПР4**

| Сутність впливу ІКТ ПР4                                                                                                                          | Перспективи (можливості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація системи надання послуг                                                                                                              | Зміни бізнес-моделей сфери послуг, що забезпечує її функціонування і інноваційний розвиток в кризових ситуаціях: війна, природні і техногенні катастрофи тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Цифрові сервіси доступу до послуг в умовах безпекових, географічних, часових та ін. обмежень, їх інклюзивність                                   | Зберігання існуючих і охоплення нових географічно віддалених ринків, їх сегментів чи ніш, посилення ринкових позицій, зростання обсягів споживання і доходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Урахування особливостей запитів окремих споживачів, зберігання історії взаємодії з ними (використання ІКТ)                                       | Індивідуалізація послуг, підвищення їх споживчої привабливості, забезпечення довіри і задоволеності споживачів, впровадження різного роду програм лояльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Зростання інформаційно-аналітичної насиченості систем управління надавачів послуг: хмарні технології, Big Date, предикативна аналітика тощо [13] | Формування баз даних споживачів (клієнтів), даних про дії зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що дозволяє аналізувати і поліпшити систему надання послуг, а також оптимізувати управління ними                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Автоматизація і роботизація діяльності організацій сфери послуг                                                                                  | Різке зростання продуктивності і ефективності логістики, ритейлу, інформаційних і комунікаційних послуг, медичних послуг тощо                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Інтелектуальні програмні системи в сфері послуг                                                                                                  | Індивідуалізація пропозиції і обслуговування.. Чат-боти для комунікації споживачів з надавачами послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ІКТ ПР4 уможливили створення і впровадження інноваційних послуг, аналогів яким раніше не існувало                                                | Це надає можливість використати стратегію піонера на радикально трансформованому чи новоствореному ринку, його сегменту або ніші. Наприклад [14]: в медицині (лікування хвороби методом генної інженерії, 3D-друк суглобів); в логістиці (віртуальні склади, що містять у хмарі цифрові копії запасних частин, які за потреби друкують на 3D-принтері); у туризмі (віртуальний туризм, віртуальні подорожі до музеїв світу); в проектуванні (віртуальна і доповнена реальність, що дозволяє створювати і випробовувати віртуальні образи об'єктів) і т.п. |

*Джерело: авторська розробка.*

В табл. 1 подано результати аналізу основних можливостей розвитку сфери послуг, що їх надають технологічні трансформації ПР4. Вони можуть бути деталізованими в розрізі галузей сфери послуг, а також видів послуг конкретних галузей.

**Таблиця 2. Проблеми розвитку сфери послуг в умовах технологічних трансформацій ПР4**

| <b>Сутність впливу ІКТ ПР4</b>                                                         | <b>Проблеми (загрози)</b>                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вивільнення працівників в сфері послуг                                                 | Зростання безробіття, соціальна напруженість, необхідність розробки програм забезпечення зайнятості                                                                                                                    |
| Виникнення проблем які ускладнюють використання інноваційних технологій в сфері послуг | Поляризація груп населення по лініях: технологічної, вікової, географічної, фінансової та ін. спроможності. З одного боку це звужує коло потенційних споживачів, з іншого – ускладнює доступ груп споживачів до послуг |
| Загострення конкуренції в сфері послуг                                                 | Необхідність в постійному оновленні технологій надання послуг, а також програмно-апаратних комплексів                                                                                                                  |
| Зростання ризику кібер-атак                                                            | Порушення роботи, втрата конфіденційної інформації, фінансові збитки і додаткові витрати: компенсація втрат, забезпечення кібер-безпеки тощо                                                                           |
| Перманентні технологічні трансформації сфери послуг                                    | Необхідність постійного оновлення знань і навиків персоналу, часові і фінансові витрати на актуалізацію знань і навиків персоналу, оновлення персоналу                                                                 |
| Перманентні зміни умов зовнішнього мікро- і макросередовища                            | Необхідність моніторингу стану і прогнозування тенденцій зміни зовнішнього середовища з метою своєчасної адаптації до нових умов                                                                                       |

*Джерело: авторська розробка*

Представлені у табл. 1-2 результати характеризують перспективи і проблеми розвитку сфери послуг у цілому. Вони можуть бути використанні як інформаційно-аналітична база для обґрунтування управлінських рішень щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку сфери послуг.

У табл. 3 визначено проблеми і перспективи розвитку основних галузей сфери послуг України.

Результати аналізу представлені у табл. 3 можуть бути використані при обґрунтуванні пріоритетності розвитку галузей сфери послуг України в умовах технологічних трансформацій ПР4.



**Таблиця 3. Перспективи і проблеми розвитку галузей сфери послуг України в умовах технологічних трансформацій ПР4**

| Галузь                                          | Вплив ІКТ ПР4                                                                                                                                                                                 | Перспективи                                                                                                                                                                        | Проблеми                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                               | 2                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Державне управління, оборона і державні послуги | Високий рівень цифровізації на базі ІКТ ПР4 забезпечує простоту і зручність доступу громадян, підвищення якості і оперативності послуг, зменшення впливу суб'єктивізму і корупційних факторів | Високі світові позиції України в галузі цифровізації державних послуг (5 місце у світі за даними рейтингу Online services Index [15]). Відповідно, високі перспективи до зростання | Технологічна і географічна нерівність людей за здатністю і можливістю доступу до послуг. Проблеми використання цифрових технологій людьми похилого віку: труднощі зміни усталених стереотипів споживчої поведінки, недостатній рівень цифрових компетенцій, відсутність необхідних гаджетів та коштів на їх придбання |
| Фінансова та страхова діяльність                | Інтернет-банкінг став звичним, набувають популярності інтернет-сервіси страхування                                                                                                            | Цифровізація стала звичною для значної частини населення, розширюється номенклатура послуг                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Інформаційні та комунікаційні послуги           | Висока якість, доступність, зручність, ціна приваблюють все більшу кількість споживачів. Зростає популярність відповідних сервісів                                                            | Практично завершується перехід на цифрові технології надання послуг                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Торгівля                                        | В умовах COVID-19 і війни купівля-продаж та замовлення доставки в інтернеті стали звичними. Поширення цифрових сервісів у великому, середньому і малому бізнесі                               | Значні перспективи для товарів широкого вжитку та багатьох товарів промислового використання, а також продукції місцевих виробників                                                | Технологічна, географічна нерівність споживачів фізичних осіб. Нестача кадрів і матеріальної бази надавачів послуг                                                                                                                                                                                                    |
| Логістика                                       | Інтернет-замовлення і контроль послуг логістики; доставка дронами; віртуальні склади цифрових копій виробів в хмарі і їх 3D-друк; GPS-контроль перевезень; автоматизовані склади і т.п.       | Значні перспективи як в умовах війни, так і в умовах повоєнного відновлення і розвитку                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Готельно-ресторанні послуги                     | Високий рівень цифрових технологій замовлення і оплати послуг. Зростає попит на доставку страв на замовлення                                                                                  | Модифікація і розширення номенклатури послуг в умовах війни. Значні перспективи на повоєнний період.                                                                               | Потреба кадрового забезпечення. Пошкодження чи знищення об'єктів внаслідок воєнних дій.                                                                                                                                                                                                                               |

| Галузь                           | Вплив ІКТ ПР4                                                                                                                                                                                 | Перспективи                                                                                                                                                  | Проблеми                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                | 2                                                                                                                                                                                             | 3                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                                               |
| Операції з нерухомим майном      | Цифрові сервіси представлення об'єктів нерухомості дають більший і зручніший доступ до вибору об'єктів, сприяють їх просуванню на ринок. Замовлення витягів, довідок, інших документів онлайн | Розвиток інтернет-сервісів продажу об'єктів нерухомості, впровадження всеукраїнської MLS системи. Використання ІІІ для підбору об'єктів за критеріями вибору | Технологічна, географічна, фінансова нерівність у можливостях використання ІКТ. Низька затребуваність у прифронтових регіонах                   |
| Промислові послуги               | Спад послуг з великою часткою матеріальної відчуженості                                                                                                                                       | Високі перспективи зростання в умовах повоєнного відновлення                                                                                                 | Втрата виробничої бази. Нестача кадрів                                                                                                          |
| Побутові послуги                 |                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                 |
| Медичні послуги                  | Поширення цифрових сервісів, зокрема: запису на прийом, консультації лікаря, отримання даних результатів аналізу і т.п.                                                                       | Задоволеність споживачів цифровими сервісами дає підстави стверджувати про наявність перспектив розвитку                                                     | Технологічна, географічна нерівність споживачів. Різке зростання навантаження і переповненість медичних закладів                                |
| Науково-освітні послуги          | Дистанційна і змішана освіта стали звичними, залучають осіб, що навчаються, а також викладачів з різних регіонів. Віддалений доступ до лабораторій і наукових заходів                         | Наявність потенціалу зростання в умовах війни і повоєнного відновлення і розвитку                                                                            | Потреби в постійній актуалізації цифрових компетенцій персоналу закладів науки і освіти, оновленні матеріальної бази і програмного забезпечення |
| Консалтинг                       | Поширення ІКТ ІР 4.0 для надання все зростаючого спектру послуг                                                                                                                               | Значні перспективи, оскільки дозволяє економити час і кошти споживачів                                                                                       | Технологічна, географічна нерівність споживачів фізичних осіб.                                                                                  |
| Мистецтво, розваги та відпочинок | Поширення віртуального туризму і екскурсій, інтернет-сервісів для створення і поширення творів мистецтва                                                                                      | Набуває популярності в умовах обмеженості чи неможливості доступу до об'єктів. Розширює спектр засобів для різних видів мистецтва                            | Потреби у вартісних гаджетах і програмах для митців, в освоєнні нових методів і практики їх використання                                        |

Джерело: [16] модифіковано

Турбулентність економіки України спричинена сукупною дією технологічних трансформацій ПР4 і впливів війни з російськими агресорами.

Впливи війни необхідно враховувати при аналізі проблем розвитку сфери послуг України. Частина з них врахована у табл. 2-3, зокрема:

- втрата чи порушення об'єктів інфраструктури ринку послуг;
- втрата виробничої бази послуг зі значною часткою матеріальної відчутності;
- зменшення обсягів споживання ряду видів послуг внаслідок зменшення кількості споживачів і їх переорієнтації на задоволення обмеженого кола потреб пов'язаного з виживанням і забезпеченням безпеки;
- втрата частини кадрового потенціалу внаслідок призову фахівців до ЗСУ, евакуації їх за кордон чи в інші регіони країни, поранень чи загибелі.

Проте існують і інші проблеми, частина яких вже впливає на розвиток сфери послуг, а частина буде впливати після війни. Основними з них є:

- високий рівень небезпеки для надавачів і споживачів послуг в регіонах поблизу зони бойових дій чи тих, що знаходяться в зоні уражень ворогом;
- кібер-атаки з метою виведення з ладу чи порушення нормального функціонування сфери послуг, особливо тих, що стосуються державного управління, забезпечення життєдіяльності населення, військової сфери тощо [14];
- прогнозоване неповернення частини евакуйованих (втрата житла і робочих місць, працевлаштування чи відкриття власного бізнесу на новому місці і т.п.), що може істотно вплинути на перспективи розвитку сфери послуг [16];
- зміна структури послуг у війну і в період повоєнного відновлення в порівнянні з довоєнним періодом, зокрема: зростання частки послуг орієнтованих на потреби військово-промислового комплексу, реабілітацію учасників бойових дій і постраждалих у війні, відбудову тощо.

Таким чином ідентифікована сукупність перспектив і проблем розвитку сфери послуг і її галузей в турбулентній економіці України. Окреслені сукупності перспектив і проблем слід розглядати як зовнішні

можливості і загрози при виборі пріоритетних напрямів розвитку галузей чи окремих організацій (підприємств та установ) сфери послуг, зокрема, методом SWOT-аналізу. Незалежно від обраного методу аналізу і вибору пріоритетів кращими є напрями в руслі яких конкретна організація (чи їх сукупність у галузі) може повніше реалізувати свої можливості і протидіяти загрозам.

Оскільки, практично всі окреслені перспективні напрями розвитку пов'язана з використанням цифрових ІКТ ПР4, то для обґрунтування вибору доцільним є розрахунок показника цифрової готовності організації сфери послуг [17]:

$$\text{ЦГ}_0 = f(\Gamma_T, \Gamma_{\Pi}, \Gamma_y, \Gamma_P, \Gamma_{II}), \quad (1)$$

де:  $\Gamma_T$  – показник рівня технологічної готовності організації;  $\Gamma_{\Pi}$  – показник рівня готовності персоналу організації;  $\Gamma_y$  – показник рівня управлінської готовності;  $\Gamma_P$  – показник рівня очікуваної результативності цифровізації;  $\Gamma_{II}$  – показник рівня інституційно-інфраструктурної готовності до цифровізації діяльності організації на цільових ринках збуту.

Як слідує з ідентифікованих перспектив розвитку сфери послуг України і її галузей їх реалізація потребуватиме істотної модифікації існуючих чи впровадження нових підходів до надання послуг. Зокрема: розроблення інноваційних технологій надання послуг; застосування інноваційних методів і інструментів ведення ринково-орієнтованої діяльності установ сфери послуг. Це передбачає поєднання маркетингового і інноваційного підходів до управління організаціями сфери послуг, тобто управління на засадах інноваційного маркетингу.

#### ***Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.***

Узагальнюючи викладене можна зробити такі висновки:

1. Визначено перспективи і проблеми розвитку сфери послуг України і її галузей, які спричинені впливом технологічних трансформацій ПР4.

Розкрито сутність впливів, окреслено можливості реалізації перспектив і загрози прояву проблем.

2. Визначено основні проблем розвитку сфери послуг України, що спричинені війною з російськими агресорами, зокрема: ті, що проявляються під час війни і ті, які будуть впливати на ефективність повоєнного розвитку сфери послуг.

3. Окреслене коло перспектив і проблем (спричинених ПР4 і війною) у сукупності становить інформаційно-аналітичну базу для аналізу зовнішніх можливостей і загроз при виборі перспективних напрямів інноваційного розвитку сфери послуг України, її галузей, а також окремих організацій надавачів послуг, в умовах турбулентності сучасної економіки.

4. Результати аналізу перспектив розвитку сфери послуг показали, що незважаючи на відмінності, практично всі вони мають кілька спільних рис:

- цифровізація на базі ІКТ ПР4, що потребує оцінювання рівня цифрової готовності організації, яке запропоновано виконувати за авторським підходом;

- впровадження інноваційних підходів різного ступеня радикалізації до надання послуг, а також застосування інноваційних методів і інструментів в ринково-орієнтованій діяльності організацій сфери послуг, що потребує формування системи управління інноваційним розвитком організації на засадах інноваційного маркетингу.

Отримані результати поглиблюють методологічні засади і доповнюють інформаційно-аналітичну базу управління в умовах турбулентної економіки ринково-орієтованим інноваційним розвитком сфери послуг, її галузей і окремих організацій надавачів послуг, що сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості вибору пріоритетних напрямів їх розвитку.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на дослідження особливостей застосування інструментів і методів інноваційного маркетингу в сфері послуг в умовах турбулентної економіки.

## Література

1. Вороб'єва Л. Лідери вартості: ТОП-50 найдорожчих брендів України у 2024 році. *Comments.ua*. URL: <https://money.comments.ua/ua/article/economy/lideri-vartosti-top-50-naydorozhchih-brendiv-ukraini-u-2024-roci-731197.html> (дата звернення: 25.01.2026).
2. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*, 2024. № 2 (104). С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
3. Данилюк О.В., Забурмеха Є.М., Замазій О.В. Стратегії розвитку підприємств сфери послуг. *Трансформаційна економіка*, 2025. № 2 (11). С. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6>
4. Кириленко С.В., Вовк В.А. Трансформаційні зміни сфери послуг в Україні: цифрова економіка та інклюзія. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2025. № 3 (289). С. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-12-20>
5. Гавран В. Я., Грибик І. І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 2025. Т. 9. № 1. С. 179-189. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
6. Пісецький М. Цифрова трансформація туристичного сектору як інструмент прискореного відновлення галузі в повоєнний період. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2024. № 5. С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.93>
7. Чукурна О., Бази́ка С., Федчик О. Вплив цифрової трансформації бізнесу на консалтингові послуги в сфері інформаційно-комунікативних технологій. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>

8. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>

9. Гончар О., Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>

10. Гончар О.І., Бердичевський А.В. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 2024. № 78. С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03>

11. Комчатних О., Муленко В. Роль сфери послуг в забезпеченні економічного зростання України в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 4 (51). С. 229-235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-33>

12. Фертікова Т.М. Сфера послуг під час війни та перспективи її відновлення. *Ефективна економіка*, 2023. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.41>

13. Schwab, K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*. Penguin Random House. 192.

14. Ронь. Я., Ткачова. Н. Вплив четвертої промислової революції на розвиток організацій сфери послуг. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. С. 182-184. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97074>\_(дата звернення: 25.01.2026).

15. E-Government Development Index 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center> (дата звернення: 25.01.2026).

16. Ронь Я.О., Ткачова Н.П. Проблеми та перспективи розвитку сфери послуг в Україні. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та

молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М.А. Слатвінський ; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань : УДПУ, 2024. С. 297-301. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85688>\_\_\_\_(дата звернення: 25.01.2026).

17. Ілляшенко С.М., Ронь Я.О. Оцінювання стану цифрової готовності організації сфери послуг України. Економічна кібернетика : управління даними, хмарні технології та інфокомунікації : збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 3-4 березня 2025 р. Дніпро : УДУНТ, 2025. С.147-150. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86924>\_\_\_\_(дата звернення: 25.01.2026).

### References

1. Vorobieva, L. (2024), “Value leaders: TOP-50 most expensive brands of Ukraine in 2024”. *Comments.ua*, available at: <https://money.comments.ua/ua/article/economy/lideri-vartosti-top-50-naydorozhchih-brediv-ukraini-u-2024-roci-731197.html> (Accessed 25 Jan 2026).
2. Melnyk, L., Karintseva, O., Kalinichenko, L., Kharchenko, M. and Tarasenko, S. (2024), “Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and current challenges”, *Mechanism of economic regulation*, vol. 2(104), pp. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
3. Danylyuk, O.V., Zaburmekha, E.M. and Zamazyi, O.V. (2025), “Development strategies for service enterprises”, *Transformational Economics*, vol. 2(11), pp. 37-41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-6>
4. Kyrylenko, S.V. and Vovk, V.A. (2025), “Transformational changes in the service sector in Ukraine: digital economy and inclusion”, *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, vol. 3(289), pp. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-12-20>



5. Gavran, V. Ya., Hrybyk, I. I. and Komar, Yu. O. (2025), "Research into new business models and business style of leading enterprises in the trade sector (domestic and foreign practices)", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series "Problems of Economics and Management"*, vol. 9, no. 1, pp. 179-189. DOI: <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
6. Pisetskyi, M. (2024), "Digital transformation of the tourism sector as a tool for accelerated industry recovery in the post-war period", *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, vol. 5, pp. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.5.93>
7. Chukurna, O., Bazyk, S. and Fedchyk, O. (2024), "The impact of digital transformation of business on consulting services in the sphere of information and communication technologies", *Economy and Society*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-112>
8. Bereslavska, O. (2024), "Transformation of banking services under the conditions of digitalization", *Economy and Society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>
9. Gonchar, O. and Berdychevsky, A. (2024), "Management of the efficiency of the development of the field of services on the basis on innovation", *Economy and Society*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>
10. Gonchar, O.I. and Berdychevsky, A.V. (2024), "Innovative development of enterprises in the field of services", *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. 78, pp. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03>
11. Komchatnykh, O. and Mulencko, V. (2025), "The role of the service sector in ensuring Ukraine's economic growth in the conditions of martial law", *Sustainable Development of the Economy*, vol. 4(51), pp. 229-235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-33>
12. Fertikova, T.M. (2023), "Field of services during the war and prospects for its recovery", *Effective Economy*, vol. 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.41>

13. Schwab, K. (2017), *The Fourth Industrial Revolution*, Penguin Random House, London, UK.

14. Ron, Ya. and Tkacheva, N. (2025), “The impact of the fourth industrial revolution on the development of service sector organizations”, *Accounting, control and analysis in the context of institutional changes*: Collection of scientific papers of the VIII All-Ukrainian scientific and practical conference, Poltava State Agrarian University. Poltava, Ukraine, October 30, vol. 1, pp. 182-184, available at: [https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97074\\_](https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/97074_) (Accessed 25 Jan 2026).

15. UN (2024), “E-Government Development Index”, available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center> (Accessed 25 Jan 2026).

16. Ron, Ya.O. and Tkacheva, N.P. (2024), “Problems and prospects of the development of the service sector in Ukraine”, *Modern problems and prospects of economic dynamics*: materials of the XI All-Ukrainian scientific-practical online conference of higher education applicants and young scientists, Ministry of Education and Science of Ukraine, Uman State Pedagogical University named after Pavlo Tychyna, Scientific-Research Institute of Economics and Business Education, Uman, Ukraine, November 14, pp. 297-301, available at: [https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85688\\_\\_](https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/85688__) (Accessed 25 Jan 2026).

17. Ilyashenko, S.M. and Ron, Ya.O. (2025), “Assessment of the state of digital readiness of the service sector organization of Ukraine”, *Economic cybernetics: data management, cloud technologies and infocommunications*: collection of scientific papers based on the materials of the All-Ukrainian Internet Conference, UDUNT, Dnipro, Ukraine, March 3-4, pp.147-150, available at: [https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86924\\_\\_](https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/86924__) (Accessed 25 Jan 2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 12.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 16.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26*